

Die Verteilung der administrativen Aufgaben in der Versicherungsaussenorganisation

Dissertation

der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Zürich

zur Erlangung der Würde eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaft

vorgelegt von
PAUL SCHÜTZ
von Häggenschwil SG

Genehmigt auf Antrag von
Herrn Dr. M. Trippel und Prof. Dr. E. Kilgus

1981

Zürich 1980
Zentralstelle der Studentenschaft



Digitized by the Internet Archive
in 2026

Die Verteilung der administrativen Aufgaben in der Versicherungsaussenorganisation

Dissertation

der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Zürich

zur Erlangung der Würde eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaft

vorgelegt von
PAUL SCHÜTZ
von Häggenschwil SG

Genehmigt auf Antrag von
Herrn Dr. M. Trippel und Prof. Dr. E. Kilgus

Zürich 1980
Zentralstelle der Studentenschaft

Die Rechts- und staatswissenschaftliche Fakultät gestattet
hierdurch die Drucklegung vorliegender Dissertation, ohne
damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung
zu nehmen.

Zürich, den 10. Dezember 1980

Der Dekan: Prof. Dr. G. Hausen



Inhaltsverzeichnis

	Seite
TEIL I: GRUNDLEGUNG	1
1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Zielsetzung	1
1.3. Vorgehen	2
1.4. Einschränkungen	2
2. Die allgemeinen theoretischen Grundlagen	3
2.1. Die Unternehmung als Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre	3
2.1.1. Die Merkmale einer Versicherungsunternehmung	4
2.2. Die Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre	5
2.2.1. Die Ordnungsprinzipien der Betriebswirtschaftslehre	7
2.3. Die Aufgabe der Versicherungsbetriebswirtschaftslehre	8
2.3.1. Der Güteraspekt der Betriebswirtschaftslehre in der Versicherungsunternehmung	9
2.3.1.1. Die eingesetzten Produktionsfaktoren	9
2.3.1.2. Die Faktorenkombination	11
2.3.1.3. Das Versicherungsprodukt	12
2.3.2. Die Merkmale der funktionalen Betriebswirtschaftslehre in der Versicherungsunternehmung	12
2.3.2.1. Die Beschaffungsfunktion	12
2.3.2.2. Die Absatzfunktion	12
2.3.2.3. Die Leistungserstellungsfunktion	13
2.3.2.4. Die Verwaltungsfunktion	13
2.3.2.5. Die Finanzierungsfunktion	13

2.3.3.	Die Merkmale der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre in der Versicherungsunternehmung	13
2.3.3.1.	Die Zielentscheidung	14
2.3.3.2.	Die Programmentscheidung	14
2.3.3.3.	Die Verfahrensentscheidungen	14
2.3.4.	Die Merkmale der systemtheoretischen Betriebswirtschaftslehre in der Versicherungsunternehmung	14
2.3.5.	Die Beurteilung der Anwendbarkeit der Betriebswirtschaftslehre-Ansätze auf die Versicherungsunternehmung	14
3.	Die theoretischen Grundlagen der Organisation	15
3.1.	Der Objektbereich der Organisation generell	15
3.1.1.	Die grundlegenden Systemeigenschaften	16
3.1.2.	Der soziale Charakter	
3.1.3.	Die Zweck- und Zielorientiertheit	17
3.1.4.	Der organisatorische Charakter	18
3.2.	Das Organisationsproblem	18
3.2.1.	Die Eingliederung des Organisationsproblems in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre	19
3.2.2.	Die Eingliederung des Organisationsproblems in die Versicherungs-Betriebswirtschaftslehre	20
3.3.	Die formalen Elemente der Organisation	22
3.3.1.	Die Aufgaben und Aktivitäten	22
3.3.2.	Die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten	23
3.3.3.	Die Stellen und Stellengruppen	23
3.3.4.	Die Verbindungswege	24
3.4.	Das Ziel einer Organisation	25
3.4.1.	Die Aspekte der organisatorischen Ziele	26
3.4.1.1.	Der instrumentale Aspekt	26
3.4.1.2.	Der sozio-emotionale Aspekt	27
3.5.	Die Instrumente der Organisation	28
3.5.1.	Die Zentralisation beziehungsweise Dezentralisation	28

3.5.2. Die Funktionalisierung	29
3.5.2.1. Die Linienorganisation	29
3.5.2.2. Die funktionale Organisation	30
3.5.2.3. Die Stab-Linien-Organisation	30
3.5.2.4. Die Projekt- und Matrix- organisation	31
3.5.3. Die Delegation	32
3.5.4. Die Partizipation	33
3.5.5. Die Standardisierung	33
3.5.5.1. Die Standardisierung von opera- tiven Aktivitätsfolgen	34
3.5.5.2. Die Standardisierung von Leitungsprozessen	34
3.5.6. Die Arbeitszerlegung	34
3.6. Die Bedingungen der Organisation	35
3.6.1. Die Eigenschaften der zu erfüllenden Aufgaben	35
3.6.2. Die Eigenschaften der Systemmitglieder	36
3.6.3. Der Zusammenhang zwischen den Eigenschaf- ten der Systemmitglieder und denjenigen der zu erfüllenden Aufgaben	36
TEIL II: DER ORGANISATIONSPROZESS AM BEISPIEL DER GE- SCHAEFTSSTELLEN VON VERSICHERUNGSUNTERNEHMUNGEN	37
1. Grundlagen	37
1.1. Die Abgrenzung des Erkenntnisobjektes	37
1.2. Die Feststellung der Notwendigkeit einer Ueberprüfung	38
2. Die Aufnahme des Ist-Zustandes	39
2.1. Die Methoden der Ist-Aufnahme	40
2.2. Die Gebildestruktur	40
2.2.1. Die Aufgabengliederung	44
2.2.1.1. Die Gliederung nach Zweck- bereichen	44
2.2.1.1.1. Die Beschaffungs- und Verwaltungsaufgaben	45
2.2.1.1.2. Die Absatzaufgaben	49

2.2.1.1.3. Die Leistungserstellungs- oder Produktionsaufgaben	50
2.2.1.1.4. Die Finanzierungsaufgaben	54
2.2.1.2. Die Gliederung nach Objekten	55
2.2.1.3. Die regionale Gliederung	57
2.2.1.4. Die Phasengliederung	57
2.2.1.5. Die effektive Struktur als Kombination mehrerer Gliede- rungskriterien	58
2.2.1.6. Die Beziehungen zwischen den einzelnen Bereichen	60
2.3. Die Partizipation und der Führungsstil	61
2.3.1. Die formale Regelung	62
2.3.2. Der tatsächliche Partizipationsgrad	63
2.3.3. Die Uebereinstimmung der realisierten mit der gewünschten Partizipation	63
2.4. Die Leitungsprozesse	64
2.4.1. Die Beschaffungs- und Verwaltungsaufgaben	65
2.4.2. Die Absatzaufgaben	67
2.4.3. Die Leistungserstellung oder Produk- tionsaufgaben	68
2.4.4. Die Finanzierungsaufgaben	71
2.5. Die operativen Abläufe	71
2.6. Der Bedingungsrahmen	79
2.6.1. Die Entwicklung und Politik des Systems	79
2.6.2. Die aufgabenspezifischen Bedingungen	80
2.6.2.1. Die Bedingungen der Umwelt	80
2.6.2.2. Die Bedingungen der Technologie	81
2.6.3. Die personenspezifischen Bedingungen	81

TEIL III: DIE ENTWICKLUNG DES SOLL-ZUSTANDES	83
1. Grundlagen	83
1.1. Die Entwicklung der Gebildestruktur	85
2. Die Entwicklung des Zentralisations-/Dezentralisationsgrades bezüglich Aufgabenverteilung	85
2.1. Die Hauptaufgaben einer Geschäftsstelle	86
2.2. Die Absatzaufgaben	87
2.3. Die Leistungserstellungsaufgaben	89
2.4. Der Personalbereich	96
2.5. Die Entwicklung der Aufgabengliederung nach Objekten	97
2.5.1. Die Absatzaufgaben	97
2.5.2. Die Leistungserstellungsaufgaben	98
2.5.3. Der Personalbereich	100
2.6. Die Entwicklung der Aufgabenverteilung nach Regionen	101
2.7. Die Entwicklung der Phasengliederung	102
3. Die Ueberprüfung der Funktionalisierung	102
4. Die Entwicklung des Delegationsgrades	103
4.1. Die Absatzaufgaben	104
4.2. Die Leistungserstellungsaufgaben	105
4.3. Der Personalbereich	108
5. Die Entwicklung des Partizipationsgrades	109
5.1. Die Absatzaufgaben	110
5.2. Die Leistungserstellungsaufgaben	110
5.3. Der Personalbereich	111
6. Die Entwicklung der Leitungsprozesse	111
6.1. Die Absatzaufgaben	112
6.2. Die Leistungserstellungsaufgaben	113

6.3. Der Personalbereich	114
7. Der Soll-Zustand der operativen Abläufe	115
7.1. Die Verbesserungsmöglichkeiten der operativen Abläufe	116
7.1.1. Die Veränderungen der Aufgaben	116
7.1.2. Die Veränderungen personeller Gegebenheiten	116
7.1.3. Die Veränderungen der Arbeitsabläufe	117
7.1.4. Die Veränderungen der Arbeitsverteilung auf Personen respektive Stellen	118
8. Der Reorganisationsvorschlag für die Fallstudie	118
8.1. Die Massnahmenplanung	119
8.1.1. Die grundsätzlichen Massnahmen	119
8.1.2. Die flankierenden Massnahmen	127
8.2. Die Durchführung der Massnahmen	127
8.2.1. Die Umstrukturierung des Geschäftsstellennetzes	127
8.2.2. Die flankierenden Massnahmen	129
9. Schlussbemerkungen	129
Literaturverzeichnis	131

TEIL I: G R U N D L E G U N G

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

Die Tätigkeit jeder Versicherungsgesellschaft ist grundsätzlich in einen Innen- und einen Aussendienst gegliedert. Die Hauptaufgabe des Aussendienstes besteht in der Sammlung und Betreuung der Versichertengemeinschaft. Dabei gilt es als selbstverständliches Erfordernis, dass der einzelne Aussendienst-Mitarbeiter in der ihm als Arbeitsgebiet zugeteilten Region wohnt. Er ist dadurch in der Lage, seine Kunden wirkungsvoll zu betreuen und in der Region als Bezugsperson aufzutreten.

Diese notwendige dezentrale Arbeitsweise des Aussendienstes erfordert eine diesem Umstand entsprechende Innendienst-Organisation. Bedingt durch die sehr differenzierten Aufgaben wäre es angebracht, die Geschäftsstellen, welche die Aufgaben des Innendienstes wahrnehmen, zu grösseren Einheiten zusammenzufassen. Damit könnten die Vorteile der Zentralisation, insbesondere derjenige der Spezialisierung, zum Tragen gebracht werden. Dem Gedanken der Zentralisation steht jedoch die Notwendigkeit gegenüber, dass auch der Innendienst aus Gründen der besseren Dienstleistung ebenfalls zu einem gewissen Grade regional dezentralisiert sein muss.

Mit dieser Arbeit soll die Gegensätzlichkeit dieser beiden Tendenzen und die daraus entstehenden Probleme aufgezeigt werden.

1.2. Zielsetzung

Für die einzelnen Teiltätigkeiten der Innendienstaufgaben soll-

len die Vor- und Nachteile der zentralen respektive dezentralen Ausführung abgewogen werden. Aus dieser Gegenüberstellung soll hervorgehen, auf welcher Stufe der Geschäftsstellen welche Aufgaben ausgeführt werden sollen, damit einerseits die Erfordernisse des Kundendienstes sowie andererseits die Vorteile der Zentralisation bestmöglichst berücksichtigt sind.

1.3. Vorgehen

Im I. Teil der Arbeit werden die Begriffe geklärt und die theoretischen Grundlagen hergeleitet.

Im II. Teil wird mittels der Organisationsanalyse die grundsätzliche Problematik aufgezeigt. Eine Fallstudie, die sich auf eine kleinere schweizerische Allbranchen-Versicherungsgesellschaft bezieht, dient zur Illustration.

Der III. Teil beinhaltet die Synthese. Auch bei der Entwicklung des Soll-Zustandes der Aufgabenverteilung dient die gleiche Fallstudie zur Veranschaulichung des Problems. Anhand derselben wird auch ein Lösungsansatz aufgezeigt.

1.4. Einschränkungen

Die Arbeit stützt sich vor allem auf die aus der Fallstudie gewonnenen Untersuchungsergebnisse. Die daraus gezogenen verallgemeinernden Schlüsse sind unter diesem Aspekt zu sehen. Allerdings stellt sich die grundsätzliche Problematik für praktisch alle Versicherungsgesellschaften. Auch bleibt - bedingt durch die zwangsweise Gleichartigkeit der Arbeitsfolge - kein grosser Handlungsspielraum für Variationen.

In der Arbeit wird versucht, die wesentlichsten Argumente für die eine oder andere Form der Aufgabenverteilung darzulegen. Sie kann aber keinen Anspruch auf einen allgemeingültigen Lösungsansatz erheben.

2. Die allgemeinen theoretischen Grundlagen

2.1. Die Unternehmung als Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre

Die im deutschen Sprachraum häufigste Definition (1) stammt von Gutenberg (2). Er unterscheidet zwischen Betrieb als Oberbegriff und Unternehmung als Unterbegriff.

Unabhängig vom Wirtschaftssystem gelten für den Betrieb folgende Merkmale:

- Die Produktionsfaktoren werden zu Leistungen kombiniert.
- Die Wirtschaftlichkeit der Faktorenkombination muss gewahrt sein.
- Das finanzielle Gleichgewicht muss gewahrt sein (die Zahlungsverpflichtungen müssen erfüllt werden können).

Die Unternehmung als Betrieb im kapitalistischen Wirtschaftssystem ist durch folgende zusätzlichen Merkmale gekennzeichnet:

- Prinzip der Autonomie,
- Prinzip der Alleinbestimmung der Eigentümer,
- Erwerbsprinzip (Streben nach optimaler Rendite).

Diese Merkmale veränderten sich jedoch im Verlaufe der Zeit. Mit wachsendem Wohlstand und zunehmender Komplexität des internationalen Wirtschaftens traten neue wichtige Merkmale hinzu.

-
- 1 Vgl. Rühli, Edwin, Unternehmensführung und Unternehmenspolitik, Band 1, Uni Taschenbücher 260, Bern 1973, S. 14.
 - 2 Gutenberg, Erich, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, 14. Auflage, Berlin 1968, S. 491 ff.

Als erster definierte Ulrich (3) die Unternehmung als produktives soziales System. Dieser Ansatz wurde von Rühli (4) noch erweitert. Nach seiner Definition ist die Unternehmung ein "offenes, dynamisches, komplexes, teilweise probabilistisches, teilweise autonomes, zielgerichtetes und zielsuchendes, produktives soziales System".

Die einzelnen Eigenschaften sind wie folgt aufzufassen (5):

offen: die Unternehmung steht in dauernder Beziehung zu ihrer Umwelt;

dynamisch: die Unternehmung unterliegt dauernd Zustandsänderungen;

komplex: die Unternehmung besteht aus vielen Subsystemen und Elementen, die in verschiedenartigen Beziehungen zueinander stehen;

probabilistisch: das Zusammenwirken der Elemente kann nur teilweise determiniert werden;

teilweise autonom: innerhalb bestimmter Grenzen kann die Unternehmung eigene Entscheide fällen;

zielgerichtet/zielsuchend: die Unternehmung verfolgt Ziele, die jeweils der sich ändernden Umwelt angepasst werden müssen;

produktiv: die Unternehmung erstellt Leistungen für Dritte;

soziales System: in der Unternehmung sind Individuen, Gruppen und soziale Subsysteme tätig, die das Verhalten der Gesamtunternehmung massgeblich mitbestimmen.

2.1.1. Die Merkmale einer Versicherungsunternehmung

Eine Versicherungsunternehmung stellt keine materiellen Güter

3 Ulrich, Hans, Die Unternehmung als produktives soziales System, Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, Bern und Stuttgart 1968, S. 53.

4 Rühli, 1973, S. 15 ff.

5 Vgl. auch Gutenberg, 1968, S. 111 ff.

her. Ihre Leistung besteht in der Uebernahme von zufallsabhängigen Risiken Dritter gegen ein Entgelt, Prämie genannt. Der Begriff "Risiko" wird in der Literatur unterschiedlich definiert (6).

Im Einzelnen sind folgende Merkmale Voraussetzung für die Versicherbarkeit von Risiken (7):

- Der Eintritt des versicherten Ereignisses muss für den Einzelnen zufällig sein. Die Zufälligkeit kann darin bestehen, dass unbekannt ist, ob das Ereignis überhaupt eintritt, wann es eintritt, oder wie hoch der Schaden sein wird.
- Die Häufigkeit, mit der Schäden eintreten, und die Höhe des eintretenden Schadens muss schätzbar sein.

Voraussetzung dafür ist das Vorhandensein zahlreicher gleichartiger oder ähnlicher Risiken, so dass sich das Gesetz der grossen Zahl auswirkt. Dieses besagt, dass für den Einzelnen zufällige Ereignisse um so mehr den Charakter der Zufälligkeit verlieren, je grösser die Anzahl der von diesem Ereignis Bedrohten ist. Durch Massenbeobachtungen können gewisse Regelmässigkeiten des Eintritts des befürchteten Ereignisses festgestellt werden.

- Die Versichertengemeinschaft muss eine Organisationsform aufweisen, die für einen planmässigen und kontinuierlichen Betrieb Gewähr bietet.

2.2. Die Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre

Grundsätzliche Aufgabe jeder Wissenschaft ist das Beschreiben,

6 Manes, Alfred, Versicherungswesen, Band 1, Allgemeine Versicherungslehre, Leipzig und Berlin 1930, S. 188 ff; Gürtler, Max, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre der Versicherung, Stuttgart 1964, S. 9 ff.

7 Vgl. hiezu Trippel, Martin, Versicherung, in: Kleiner Merkur, 2. Band, Herausgeber: Borkowsky Rudolf/Moosmann Rolf, Zürich 1978, S. 344.

Erklären und Prognostizieren des Verhaltens des Forschungsobjektes (8), im Falle der Betriebswirtschaft also der Unternehmung. Die Lehre soll aber auch praktische Handlungsanweisungen beinhalten. Heinen definiert die Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre klar in dieser Richtung "Der Betriebswirtschaftslehre als angewandter Wissenschaft ist die Aufgabe gestellt, den Mitgliedern betriebswirtschaftlicher Organisationen bei der Lösung ihrer Probleme Hilfestellung zu geben" (9).

Entsprechend dem umfassenderen Objektbereich der Unternehmung als sozialem System beschreibt Ulrich (10) die Aufgaben wie folgt:

- " Die Lehre soll auf Probleme ausgerichtet sein, wie sie in produktiv tätigen sozialen Systemen im wirtschaftlichen Zweckbereich der Gesellschaft auftreten.
- Die Lehre soll die von ihr anvisierten Probleme in dem Sinne wirklichkeitsentsprechend behandeln, dass sie diese in ihrer vollen Komplexität erfasst und nicht lediglich einzelne Aspekte von Problemstellungen und -lösungen hervorhebt.
- Die Lehre soll sich auf Fragestellungen beschränken, die zu ihrer Beantwortung systematische Erkenntnisse erfordern.
- Die Lehre soll weiterhin gehobene 'kaufmännische Ausbildung' bedeuten und deshalb auch Verfahrenstechniken für bestimmte Handlungsbereiche in Unternehmungen vermitteln.
- Die Lehre soll darüber hinaus 'Unternehmensführungslehre'

8 Albert Hans, Theorie und Prognose in den Sozialwissenschaften, in: Logik der Sozialwissenschaften, Herausgeber: Topitsch Ernst, 2. Auflage, Köln/Berlin 1965, S. 126 ff.

9 Heinen, Edmund, Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, in: Industriebetriebslehre, Herausgeber: Heinen, Edmund, Wiesbaden 1974, S. 25. - Vgl. auch Korndörfer, Wolfgang, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1970, S. 34 ff.

10 Ulrich, 1968, S. 39.

bedeuten und diese Führungsprobleme umfassend und nicht nur von einem vorgefassten "Gesichtspunkt" aus behandeln."

2.2.1. Die Ordnungsprinzipien der Betriebswirtschaftslehre

Jede Theorie ist ein System von Begriffen und Aussagen, das bestimmten Ordnungsprinzipien folgt (11). Auch in der Betriebswirtschaftslehre sind grundsätzlich vier unterschiedliche Betrachtungsweisen respektive Ansätze festzustellen:

- Die güterliche oder faktorielle Betriebswirtschaftslehre, welche das Wirtschaften als einen Faktoreneinsatz und Faktorkombinationsprozess betrachtet (12).
- Die funktionale Betriebswirtschaftslehre, welche Teilbereiche der unternehmerischen Probleme analysiert (13).
- Die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre, welche das Hauptproblem des Wirtschaftens in der Entscheidungsfindung bezüglich Unternehmungsziele und der Mittel zu deren Erreichung sieht (14).
- Die systemtheoretische Betriebswirtschaftslehre, welche versucht, ein allgemeingültiges und von der Zielsetzung sowie den Eigentums- und Leistungsverhältnissen unabhängiges Konzept zu liefern. Der Mensch als Individuum und Element eines Systems bildet in diesen Ansätzen eine bedeutende Rolle (15).

Eine detaillierte Darstellung aller Ansätze würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Spezielle Erwähnung verdient jedoch

-
- 11 Köhler, Richard, Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre im Lichte neuerer Wissenschaftslogik, Stuttgart 1966, S. 1 ff. und 82 ff.
 - 12 Vgl. hierzu Gutenberg, 1968, S. 2 ff.
 - 13 Vgl. hierzu Ulrich, 1968, S. 46 ff. und 297 ff.
 - 14 Vgl. hierzu Heinen, 1974, S. 25 ff.; Beyer, Horst-Tilo, Die Lehre der Unternehmensführung, in: Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 45, Berlin 1970, S. 144 ff.
 - 15 Vgl. hierzu Ulrich, 1968, S. 40 ff.

die Betrachtungsweise von Ulrich, welcher die einzelnen Methoden zu einem umfassenden Ganzen integriert (16).

Sein Konzept der Aufgliederung des allgemeinen Bereichs der Betriebswirtschaftslehre sieht wie folgt aus (17):

Gesamtführungslehre	Unternehmungspolitik Führung der Mitarbeiter Leistungsorganisation Planungs- und Kontrollsysteme Allgemeine Grundlagen und Methodik		
	Personalwesen Anlagenwirtschaft Materialwirtschaft Informationswesen Finanzwesen Beschaffung und Verwertung der Marktleistungen	Datenverarbeitung Rechnungswesen Methodik des Organisierens Wirt- schaftsma- thematik Statistik Op. Re- search Quantitative Methoden	Methodenlehre
Funktionsbereichslehren	Produktentwicklg. Produktion Absatz Erstellung und Verwertung der Marktleistungen		
Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre (deskriptive Analyse)			

2.3. Die Aufgabe der Versicherungs-Betriebswirtschaftslehre

Die in Abschnitt 1.2. beschriebenen Theorien wurden vorwiegend für die Sachleistungsbetriebe oder Produktionsbetriebe (18) entwickelt. Farny (19) ist jedoch der Ansicht, dass es für

16 Ulrich, 1968, S. 40 ff.

17 Ulrich, 1968, S. 67.

18 Zum Begriff Sachleistungs- oder Produktionsbetrieb vgl. Gutenberg, Erich, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958; Schäfer, Erich, Die Unternehmung, Köln und Opladen, 1966.

19 Farny, Dieter, Ansätze einer betriebswirtschaftlichen Theorie des Versicherungsunternehmens, in: Geneva Papers, Heft No. 5, Genf 1977, S. 10 ff.

Dienstleistungsbetriebe (20) nicht erforderlich ist, von Grund auf neue betriebswirtschaftliche Theorien zu entwickeln, sondern dass bereits die Anwendung von allgemeinen betriebswirtschaftlichen Hypothesen zu brauchbaren Ergebnissen führt.

Die Aufgabe einer Theorie der Versicherungsunternehmung definiert Farny (21) wie folgt: "Sie soll die mit dem Wirtschaften in der Versicherungsunternehmung verbundenen Tatbestände und Zusammenhänge erklären und zur optimalen Gestaltung der wirtschaftlichen Prozesse beitragen" (22).

Es ist nun zu untersuchen, wie weit die in Abschnitt 2.2. dargestellten Ansätze auch für eine Versicherungsunternehmung anwendbar sind.

2.3.1. Der Güteraspekt der Betriebswirtschaftslehre in der Versicherungsunternehmung

Farny hat in verschiedenen Publikationen (23) die Anwendbarkeit dieses Ansatzes auf die Versicherungsunternehmung untersucht.

Im Gegensatz zur materiellen Güterproduktion des Industriebetriebes ist der von der Versicherungsunternehmung produzierte Versicherungsschutz ein immaterielles Gut (24).

2.3.1.1. Die eingesetzten Produktionsfaktoren

Die zur Produktion eingesetzten Faktoren werden von Farny (25)

-
- 20 Zum Begriff Dienstleistungsbetrieb vgl. Schäfer, 1966.
 - 21 Farny, Dieter, Grundfragen einer theoretischen Versicherungsbetriebslehre, in: Wirtschaft und Recht der Versicherung, Festschrift für Paul Braess, Karlsruhe 1969, S. 34.
 - 22 Vgl. hiezu Köhler, 1966, S. 28 ff.
 - 23 Vgl. Farny, 1969, S. 34 ff.; Farny, 1977, S. 11 ff.
 - 24 Vgl. zum Gutscharakter des Versicherungsschutzes Farny, 1969, S. 41 ff.
 - 25 Vgl. Farny, Produktions- und Kostentheorie der Versicherung, in: Veröffentlichungen des Deutschen Vereins für Versicherungswissenschaft, Heft 72, Karlsruhe 1965, S. 101 ff.; Farny, 1969, S. 46 ff.; Farny, 1977, S. 11 ff.

wie folgt eingeteilt:

2.3.1.1.1. Originäre Produktionsfaktoren

Unter dieser Bezeichnung sind unverändert von ausserhalb der Unternehmung übernommene Faktoren zu verstehen.

Arbeits- und Dienstleistungen

Hierunter fallen die Arbeitsleistungen der festen Mitarbeiter, die Tätigkeit von selbständigen Vermittlern sowie Dienstleistungen Dritter.

Betriebsmittel

Darunter sind alle sachlichen Mittel zu verstehen, wie Grundstücke, Gebäude, Büromaschinen etc.

Schadenvergütungen

In der Regel wird das Versicherungsschutzversprechen im Versicherungsfall durch das Nominalgut Geld eingelöst.

Sicherheitsmittel

Mit Sicherheitsmittel (26) sind Reserven von Gütern gemeint, die zur Erfüllung unerwarteter Verpflichtungen eingesetzt werden können. Bei der Versicherungsunternehmung handelt es sich wiederum um das Gut Geld und Geldwerte, zusätzlich aber auch andere Reserven wie zum Beispiel Liegenschaften.

Kapitalnutzung

Eine Versicherungsunternehmung hält nicht nur Geld aus rechtlichen Gründen als Sicherheitsmittel vorrätig, sondern auch aus technischen und wirtschaftlichen Ueberlegungen. Diese Mittel haben die Funktion eines Gütervorrates.

Rückversicherung

Farny zählt auch die Rückversicherung (27) zu den Produktions-

26 Vgl. hiezu Braess, Paul, Die Bedeutung des Eigenkapitals in der Versicherungswirtschaft, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 53. Band, Karlsruhe 1964, S. 1 ff.

27 Zum Begriff Rückversicherung vgl. Hax, Karl, Versicherungsbetrieb, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Band 11, Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1952, S. 210; Manes, 1930, S. 210; Farny, 1965, S. 110 ff.

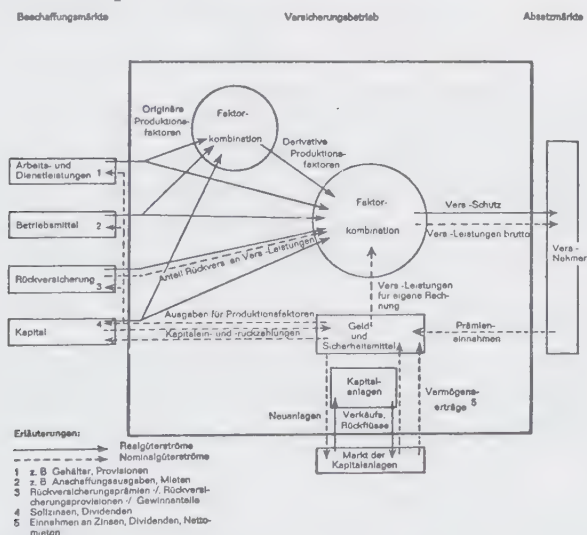
faktoren. Diese wird als Dienstleistung Dritter eingekauft und zur weiteren Aufteilung des Schadenrisikos eingesetzt.

2.3.1.1.2. Derivative Produktionsfaktoren

Hierbei handelt es sich um in der Versicherungsunternehmung selbst durch Faktorenkombination hergestellte Güter. Grundsätzlich sind darunter die ökonomischen Potenzen (28) durch den Aufbau und die Bereitstellung der Innen- und Aussenorganisation zu verstehen.

2.3.1.2. Die Faktorenkombination

Der Produktionsprozess beruht auf der in Abhängigkeit der Unternehmungszielsetzung optimalen Kombination der Produktionsfaktoren. Die folgende Graphik (29) veranschaulicht den Faktorenkombinationsprozess:



- 28 Vgl. hierzu Kosiol, Erich, Kritische Analyse des Kostenbegriffes, in: Betriebsökonomisierung durch Kostenanalyse, Absatzrationalisierung und Nachwuchserziehung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Seyffert, Rudolf, Köln/Opladen 1958, S. 12 ff.
- 29 Farny, 1969, S. 59.

2.3.1.3. Das Versicherungsprodukt

Das hergestellte Produkt des Versicherungsschutzes weist das Hauptmerkmal aller Dienstleistungen auf: weil es nicht lagerfähig ist, erfolgt dessen Herstellung erst nach dem Verkauf (30). Der Produktionsprozess erstreckt sich anschliessend über die ganze Periode der Versicherungsdauer.

2.3.2. Die Merkmale der funktionalen Betriebswirtschaftslehre in der Versicherungsunternehmung

Das Ziel der funktionalen Betriebswirtschaftslehre besteht darin, das komplexe Gebiet der Betriebswirtschaftslehre durch Teilanalysen besser zu erforschen. In der Literatur sind die Funktionsbereiche unterschiedlich definiert (31). Wir folgen wiederum Farny (32), der für die Versicherungsunternehmung die nachfolgenden Bereiche definierte (33):

2.3.2.1. Die Beschaffungsfunktion

In diesem Bereich werden die Probleme analysiert, die mit der Beschaffung der Produktionsfaktoren zusammenhängen. Bei der Versicherungsunternehmung fallen insbesondere die Personal-, Sachmittel- und Rückversicherungsbeschaffung ins Gewicht.

2.3.2.2. Die Absatzfunktion

Heinen (34) definiert den Bereich der Absatzfunktion wie folgt: "Alle Dispositionen, die die Beziehung des (Industrie-)Betriebes mit dem Absatzmarkt zum Gegenstand haben, fallen in den

30 Vgl. Farny, 1977, S. 12.

31 Vgl. zum Beispiel Heinen, 1974, S. 25 ff.; Ulrich, 1968, S. 46 ff.

32 Farny, 1969, S. 60 ff.; Farny, 1977, S. 15 ff.

33 Während Farny 1969 die Leitungsfunktion noch als eigenständigen Bereich definierte, integrierte er den Führungsaspekt 1977 in den übrigen Funktionsbereichen. Ueber die Eingliederung der Unternehmensführung in die Betriebswirtschaftslehre vgl. Beyer, 1970, S. 144 ff.; Heinen, 1974, S. 25 ff.

34 Heinen, 1974, S. 349.

Bereich der Absatz-Wirtschaft. Sie verbinden die (industrielle) Produktion mit dem Markt."

In der Versicherungsunternehmung ist die Absatz-Funktion eine der wichtigsten (35).

2.3.2.3. Die Leistungserstellungsfunktion

Darunter fallen in der Versicherungsunternehmung die ganze Vertragsabwicklung (Erst- und Folgebearbeitung) sowie die Schadenbearbeitung.

2.3.2.4. Die Verwaltungsfunktion

Verwaltung im eigentlichen Sinne bezieht sich in der Versicherungsunternehmung auf die administrativen Bereiche, die sich nicht primär mit der Leistungserstellung befassen. Darunter fallen etwa: Personalverwaltung, Rechnungswesen, Datenverwaltung etc.

2.3.2.5. Die Finanzierungsfunktion

Finanzierung ist in der Versicherungsunternehmung umfassender zu verstehen als in der Industrie-Betriebswirtschaftslehre, in welcher damit die Ermittlung und Deckung des Kapitalbedarfs gemeint ist (36). Die Erweiterung besteht bei der Lebensversicherung in der Kombination mit Sparvorgängen. Zudem muss generell die Bereitschaft zur Auszahlung von Versicherungsleistungen berücksichtigt werden.

2.3.3. Die Merkmale der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre in der Versicherungsunternehmung

Die grundsätzlichen Entscheidungsfelder der Versicherungsunternehmung werden wie folgt eingeteilt (37):

35 Vgl. hiezu Farny, 1969, S. 63 f.; Farny, 1977, S. 15 f.

36 Vgl. hiezu Heinen, 1974, S. 579 ff.; Korndörfer, 1970, S. 270 f.

37 Vgl. Farny, 1977, S. 13.

2.3.3.1. Die Zielentscheidung

Die Ziele einer Versicherungsunternehmung sind grundsätzlich die gleichen wie in anderen Branchen. Es kann sich um Gewinn, dauerhafte Existenz, Macht, Prestige, Unabhängigkeit usw. handeln. Ein der Versicherungsunternehmung eigenes Ziel ist die Deckung des Versicherungsbedarfes.

2.3.3.2. Die Programmentscheidung

Als Folge der Zielsetzung gilt es hier dasjenige Produktionsprogramm zusammenzustellen, welches diesen Zielen gerecht wird. Insbesondere sind die Versicherungszweige, Kundengruppen und geographischen Einsatzgebiete festzulegen.

2.3.3.3. Die Verfahrensentscheidungen

Ziel der Verfahrensentscheidungen ist die zur Erreichung der Unternehmungs-Zielsetzung optimale Faktorenkombination bei minimalen Kosten.

2.3.4. Die Merkmale der systemtheoretischen Betriebswirtschaftslehre in der Versicherungsunternehmung

Wie aus den Darlegungen in Abschnitt 2.2.1. hervorgeht, berücksichtigt Ulrich die vorerwähnten Methoden in seinem systemtheoretischen Ansatz und erweitert sie um zusätzliche Merkmale. In dem Masse, in welchem die einzelnen Methoden auf die Versicherungsunternehmung anwendbar sind, ist auch die Systemtheorie, unter Berücksichtigung der erwähnten Besonderheiten, anwendbar.

2.3.5. Die Beurteilung der Anwendbarkeit der Betriebswirtschaftslehre-Ansätze auf die Versicherungsunternehmung

Die Ausführungen in den vorangegangenen Abschnitten zeigen klar, dass jede Betrachtungsweise auf die Versicherungsunternehmung

anwendbar ist. Das Erkenntnisobjekt bleibt immer dasselbe. Lediglich der Blickwinkel ist anders.

3. Die theoretischen Grundlagen der Organisation

Zunächst gilt es zu unterscheiden zwischen dem Vorgang des Organisierens als Tätigkeit und dem Sozialgebilde als Organisation. Den Zusammenhang zwischen diesen beiden Begriffen stellt Nordsieck (38) wie folgt her: "Die Tätigkeit des Organisierens konstituiert die Erscheinung Organisation."

In der Literatur werden diese beiden Begriffe synonym verwendet (39), weil im jeweiligen Aussagezusammenhang kaum Missverständnisse möglich sind. In Anlehnung an diese Praxis wird in der Folge ebenfalls nicht zwischen diesen beiden Interpretationsmöglichkeiten unterschieden.

3.1. Der Objektbereich der Organisation generell

Der Objektbereich der Organisation ist jedes soziale System. Schwarz (40) umschreibt dies so: "Jedes Sozialgebilde im Bereich des menschlichen zielgerichteten Handelns bedarf der Organisation." Ähnlich beschreibt Hill (41) den Objektbereich als eine spezielle Klasse von Systemen, die

- grundlegende Systemeigenschaften aufweisen;
- dem sozialen Bereich angehören;
- zweck- und zielorientiert sind;
- einen spezifisch organisatorischen Charakter aufweisen."

38 Nordsieck, Fritz, Rationalisierung der Betriebsorganisation, 2. Auflage von Grundlagen der Organisationslehre, Stuttgart 1955, S. 26; vgl. auch Ulrich, Hans, Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Bern, 1949, S. 15 ff.

39 Vgl. hiezu Schwarz, Horst, Betriebsorganisation als Führungsaufgabe, 7. Auflage, München, 1974, S. 1 ff.

40 Schwarz, 1974, S. 19 f.

41 Hill, Wilhelm; Fehlbaum, Raymond; Ulrich, Peter, Organisationslehre, 2. Auflage, Bern, 1976, S. 20.

3.1.1. Die grundlegenden Systemeigenschaften

Hill (42) stützt sich bei der Systemdefinition auf Ackoff (43) und Ulrich (44). Demnach kann unter einem System "ganz allgemein eine geordnete Gesamtheit von Elementen mit Beziehungen zwischen diesen Elementen verstanden werden".

Aus dieser Definition ergeben sich die Systemmerkmale Ganzheit, Element, Beziehungen und Ordnung. Ulrich (45) umschreibt dies so: "System bedeutet die Vorstellung einer gegliederten Ganzheit, die wir auf ganz unterschiedliche Inhalte anwenden können, eine Denkweise, die es uns erlaubt, die uns jeweils interessierenden Zusammenhänge zwischen irgendwelchen Objekten, die wir als Elemente bezeichnen, und irgendeiner grösseren Gesamtheit, die wir dann als System bezeichnen, zu erfassen."

Ausgehend von dieser Betrachtungsweise lassen sich Subsysteme und Supersysteme definieren. In unserem Fall wird die Versicherungsunternehmung als zu betrachtende Gesamtheit als System bezeichnet. Elemente oder Subsysteme sind dann zum Beispiel einzelne Abteilungen. Als übergeordnetes Supersystem könnte der Wirtschaftsraum Schweiz aufgefasst werden (46).

Aus dieser Systemhierarchie leitet Hill (47) ein weiteres Merkmal des Systems her: Die Offenheit zum Supersystem. Die Umweltbedingungen beeinflussen die Organisation des Systems.

Die Beziehungen zwischen den Elementen sorgen dafür, dass die Aktivitäten nicht unabhängig voneinander erfolgen. Sie beein-

42 Hill, 1976, S. 20 ff.

43 Ackoff, Russel L., Towards a System of Systems Concepts, in: Management Science, Volume 17, Nr. 11, Providence, Rhode Island, 1971, S. 661 ff.

44 Ulrich, 1968, S. 105; vgl. hierzu auch Abschnitt 1.1.

45 Ulrich, 1968, S. 107.

46 Vgl. hierzu Ulrich, 1968, S. 107; Hill, 1976, S. 21.

47 Hill, 1976, S. 21.

flussen und aktivieren das Verhalten der Elemente. Flechtner (48) spricht von einer Verknüpfung zwischen den Elementen. Weil ein System nicht in sich geschlossen ist, sind seine Beziehungen komplex. Dies drückt sich einerseits in der Intensität der Kommunikationsbeziehungen innerhalb des Systems und im Grade der Arbeitsteilung aus und andererseits in der Beziehung zum Supersystem. Da das Supersystem ständig im Wandel begriffen ist, muss sich das System immer anpassen, es muss dynamisch sein.

3.1.2. Der soziale Charakter

Innerhalb eines wie in Abschnitt 3.1.1. beschriebenen Systems ist der Mensch das zentrale Element. Die Effizienz eines Systems ist abhängig von der Uebereinstimmung der Erwartungen der Systemmitglieder mit den Zielvorstellungen des Systems. Aus diesem Grunde definieren verschiedene Autoren den Organisationsbegriff vor allem im Sinne der Regelung von Beziehungen zwischen Menschen. Linhardt (49) schreibt zum Beispiel: "Organisation ist Verhältnisgestaltung (von Mensch zu Mensch) bei Verfolgung gesetzter Zwecke mit gegebenen Mitteln" (50). In die gleiche Richtung, wenn auch nicht so einseitig, gehen auch die Human-Relations-, die motivationstheoretischen und zum Teil auch die systemorientierten Ansätze (51).

3.1.3. Die Zweck- und Zielorientiertheit

Die hier behandelten Systeme sind durch ihre Zweck- und Ziel-

48 Flechtner, Hans-Joachim, Grundbegriffe der Kybernetik, Stuttgart 1966, S. 231 ff.

49 Linhardt, Hanns, Grundlagen der Betriebsorganisation, Essen 1954, S. 11 f.

50 Vgl. hiezu Häusler, Joachim, Grundfragen der Betriebsführung, Wiesbaden 1966, S. 18.

51 Vgl. Hill, 1976, S. 421 ff.

orientiertheit gekennzeichnet. Diese Grundvoraussetzung ist in allen Definitionen der Organisation zu finden (52). Bezogen auf eine Versicherungsgesellschaft ist darunter der Unternehmungszweck und die zur Erreichung desselben gesetzten Ziele.

3.1.4. Der organisatorische Charakter

Der Objektbereich der Organisationslehre umfasst nicht natürlich gewachsene Systeme, wie zum Beispiel Familien, sondern bewusst und aktiv gestaltete Systeme. Dadurch werden bestimmte Verhaltenserwartungen aufgestellt, die folgende Merkmale aufweisen (53):

- " sie sind aktiv gesetzt,
- sie sind im Hinblick auf die Erreichung bestimmter Ziele gestaltet,
- sie sind unpersönlich, das heisst unabhängig von bestimmten Individuen gültig,
- sie sind durch die Systemleitung als gültig erklärt,
- ihre Anerkennung ist die grundlegende Mitgliedschaftsbedingung des Systems."

3.2. Das Organisationsproblem

Ausgehend vom umfassenden Objektbereich der Organisation gemäss Abschnitt 3.1. handelt es sich beim Organisations-Problem generell um das Ordnen und Gestalten des menschlichen zielgerichteten Handelns (54). Hill definiert allgemeingültig wie folgt: "Unter Organisation soll die Gesamtheit der auf die Er-

52 Vgl. hiezu Hill, 1976, S. 24; Harlegard, Stig, Zentralisieren oder Dezentralisieren?, Schriftenreihe "Führung und Organisation der Unternehmung", Nr. 10, Bern 1971, S. 9 f.

53 Vgl. hiezu Hill, 1976, S. 25.

54 Vgl. hiezu Ulrich, 1949, S. 21.

reichung von Zwecken und Zielen gerichteten Massnahmen verstanden werden, durch die ein soziales System strukturiert wird und durch die die Aktivitäten der zum System gehörenden Menschen, der Einsatz von Mitteln, und die Verarbeitung von Informationen geordnet werden" (55).

Bezogen auf den engeren Objektbereich der Unternehmung (56) besteht das Organisations-Problem der Unternehmung im Finden (57) eines Systems von Regelungen, welches die Ausrichtung mehrerer Aufgabenträger und ihrer Arbeitsleistungen auf die zu lösende Hauptaufgabe der Unternehmung bezweckt (58). In der umfangreichen Organisations-Literatur beinhaltet jeder Definitions-Ansatz das Moment der Strukturierung, Ordnung, Ausrichtung auf bestimmte Ziele, Koordination und damit letztlich der Regelung (59). Je nach Betrachtungsweise (60) werden dann weitere Akzente gesetzt.

3.2.1. Die Eingliederung des Organisationsproblems in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Unabhängig vom theoretischen Ansatz wird die Organisationslehre der Unternehmung in der Regel als Teilbereich der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre behandelt (61). Damit folgt sie grundsätzlich der funktionalen Methode, auch wenn der übergeordnete Ansatz einer anderen Betrachtungsweise folgt (62).

55 Hill, 1976, S. 17; vgl. hiezu auch Ulrich, 1949, S. 33; Harlegard, 1971, S. 9 f.

56 Vgl. Abschnitt I/2.1., S. 3 f.

57 Ulrich, 1949, S. 26, S. 61.

58 Vgl. hiezu Schwarz, 1974, S. 20.

59 Vgl. hiezu Harlegard, 1971, S. 9 f.

60 Vgl. Hill, 1976, S. 405 ff.

61 Vgl. Ulrich, 1949, S. 56 ff.

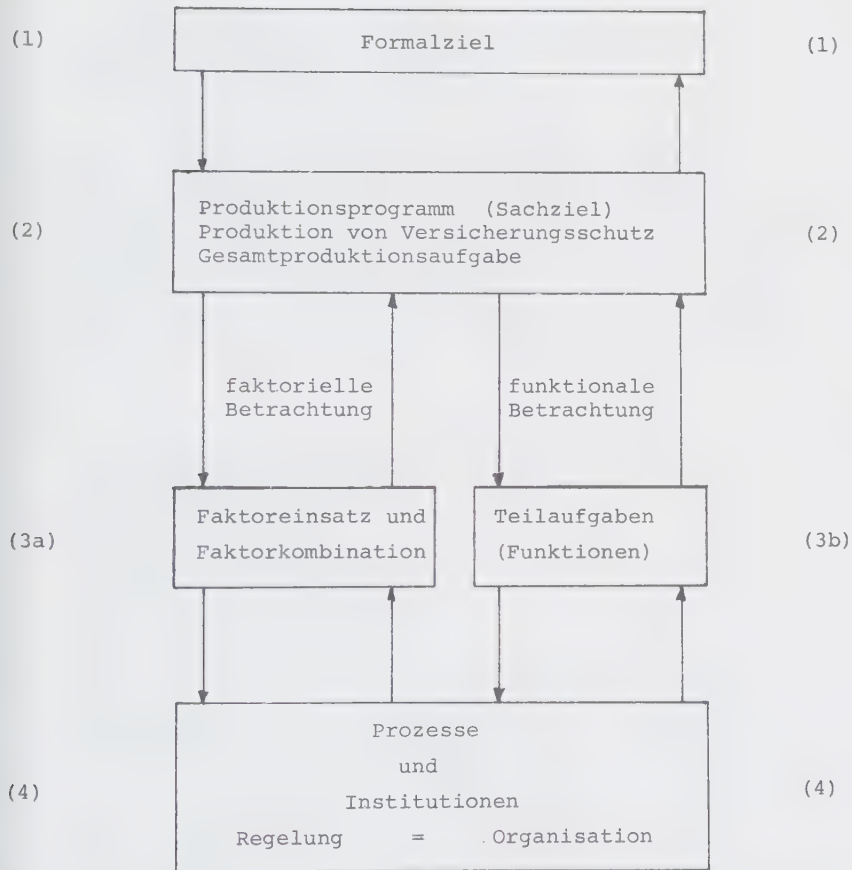
62 Vgl. Hill, 1976, S. 405 ff.

3.2.2. Die Eingliederung des Organisationsproblems in die Versicherungs-Betriebswirtschaftslehre

Grundsätzlich unterscheidet sich die Stellung des Organisationsproblems in einer Versicherungsunternehmung nicht von derjenigen in einem Produktionsbetrieb. Wenn von den Hauptmerkmalen des Wirtschaftens in der Versicherungsunternehmung ausgegangen wird, erscheint darin die Aufgabe der Organisation gemäss Farny (63) wie folgt:

1. Der Versicherungsbetrieb verfolgt ein Formalziel, dadurch werden wirtschaftliche Prozesse ausgelöst.
2. Zur Erreichung des Formalziels wird nach einem Programm "Versicherungsschutz" produziert.
3. a) Zur Produktion von Versicherungsschutz werden Produktionsfaktoren eingesetzt und kombiniert.
b) Die gesamte Produktionsaufgabe wird in betriebswirtschaftliche Teilaufgaben zerlegt.
4. Die betriebswirtschaftlichen Funktionen werden durch Prozesse innerhalb eines institutionellen Rahmens erfüllt. Ihre Regelung ist Gegenstand der Organisation."

In der folgenden Graphik werden diese Ziel-Mittel-Beziehungen veranschaulicht.



Aus der Darstellung geht die zentrale Aufgabe der Organisation klar hervor.

3.3. Die formalen Elemente der Organisation

In Abschnitt 3.1.4. wurde festgehalten, dass bestimmte Merkmale erfüllt sein müssen, damit von einer Organisation im Sinne der Definition (64) gesprochen werden kann. Als Ansatzpunkt der Formalisierung wird in der Literatur meist die Strukturierung der Organisation genannt (65). Diese Strukturierung setzt sich aus einzelnen Elementen zusammen, die in den nächsten Kapiteln im einzelnen dargestellt werden. Der Bezug dieser Elemente zur Versicherungsunternehmung erfolgt in den Kapiteln "Analyse" und "Synthese".

3.3.1. Die Aufgaben und Aktivitäten

Die Aufgabe ist der Ausgangspunkt des Organisationsprozesses. Jede Aufgabe kann durch bestimmte Merkmale charakterisiert werden. Die Charakterisierung erfolgt von den verschiedenen Autoren grundsätzlich meist in der gleichen Weise. Die Aufteilung erfolgt jedoch unterschiedlich tief (66).

In der nachfolgenden Gliederung folgen wir Hill (67). Demnach können die Aufgaben gegliedert werden:

- nach dem Zweckbereich, in welchem sie gelöst wird (zum Beispiel Beschaffung, Produktion usw.);
- nach dem Objekt, an dem eine Tätigkeit vollzogen wird;
- nach dem Ort, an dem die Aufgabe erfüllt wird (Produktionsstätte, Abteilung);
- nach der Phase im Aufgabenerfüllungsablauf (Planung, Durchführung, Kontrolle);

64 Vgl. Abschnitt I/3.2., S. 18 f.

65 Vgl. hiezu Kosiol, Erich, Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 19 ff; Hill, 1976, S. 122; Schwarz, 1974, S. 21 f.

66 Vgl. hiezu Nordsieck, 1949, S. 3 ff; Kosiol, 1962, S. 43 ff; Schwarz, 1974, S. 31 ff; Grochla, Erwin, Elemente der organisatorischen Gestaltung, Reinbeck bei Hamburg 1978, S. 68.

67 Hill, 1976, S. 123 ff.

- nach der Häufigkeit, mit der eine Aufgabe anfällt;
- nach Leitungs- und Ausführungsaufgaben;
- nach der Aktivität (Art der Tätigkeit, Verrichtung);
- nach Qualität, Quantität und Zeit.

3.3.2. Die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten

Unter Kompetenzen ist das Recht zu verstehen, diejenigen Entscheide zu fällen, die zur Erfüllung der Aufgaben notwendig sind. Es ist entscheidend für die Verantwortlichkeit des Stelleninhabers bezüglich seiner Aufgabenerfüllung, dass dieser auch die dazu notwendigen Kompetenzen erhält (68).

Folgende Arten von Kompetenzen werden unterschieden:

- Ausführungskompetenz;
- Verfügungskompetenz;
- Antragskompetenz;
- Entscheidungskompetenz;
- Mitsprachekompetenz;
- Anordnungskompetenz;
- Vertretungskompetenz.

Für eine detaillierte Darstellung dieser Kompetenzen sei auf die Fachliteratur verwiesen (69).

3.3.3. Die Stellen und Stellengruppen

Jedes System besteht aus Subsystemen (70). Diese Subsysteme sind wiederum teilbar bis zu ihren kleinsten Systemelementen. Diese kleinsten Einheiten werden als Stellen bezeichnet. Die Merkmale einer Stelle sind eine bestimmte Funktion oder eine zu erfüllende Aufgabe sowie die dazu nötige Kompetenz und Ver-

68 Vgl. hiezu Ulrich, 1949, S. 175; Hill, 1976, S. 124.

69 zum Beispiel Hill, 1976, S. 125 ff; Rühli, 1973, S. 125.

70 Vgl. Abschnitt I/3.1.1., S. 16 f.

antwortung. Je nach Beschaffenheit der Aufgabe besteht eine Stelle aus einer oder mehreren Personen oder aus einer Mensch-Maschine-Einheit (71).

Ein weiteres Merkmal einer Stelle ist ihre hierarchische Einstufung. Handelt es sich um eine Leitungsaufgabe (72), so wird die Stelle als Instanz bezeichnet. Stellen der untersten hierarchischen Ebene werden ausführende Stellen genannt (73).

In Stellengruppen oder Abteilungen werden einzelne Stellen zusammengefasst, die entweder mit einer gleichgearteten Aufgabe betraut sind oder die eine Teilaufgabe an einer übergeordneten Aufgabe erfüllen. Diese Stellengruppen unterstehen einer Leitungsstelle oder Instanz, welche die Tätigkeiten derselben koordiniert. Diese Instanz ist ihrerseits einer höheren Instanz unterstellt, welche einen breiteren Aufgabenkreis koordiniert. Durch die Weiterführung dieses Vorgehens entsteht der hierarchische Aufbau des Systems (74).

3.3.4. Die Verbindungswege

Die einzelnen Abteilungen können nicht unabhängig voneinander ihre Teilaufgabe ausführen. Zur Aufrechterhaltung und Koordination des Arbeitsablaufes sind vielfältige Kontakte notwendig. Dazu müssen die entsprechenden Verbindungswege eingerichtet werden.

Grundsätzlich werden diese Verbindungswege unterschieden in Transportwege sowie Kommunikations- oder Informationswege. Die

-
- 71 Zum Begriff und Wesen der Stelle vgl. Kosiol, 1962, S. 89; Hill, 1976, S. 130; Schwarz, 1974, S. 33; Grochla, Erwin, Unternehmungsorganisation, Reinbeck bei Hamburg 1972, S.45.
72 Zum Begriff Leitung und Führung vgl. Rühli, 1973, S. 16 ff.
73 Vgl. hiezu Schwarz, 1974, S. 35; Kosiol, 1962, S. 114.
74 Vgl. hiezu Schwarz, 1974, S. 95.

letzteren können weiter unterteilt werden in reine Mitteilungswege und Entscheidungswege (75).

3.4. Das Ziel einer Organisation

In Abschnitt 3.1.3. wurde festgehalten, dass soziale Systeme im allgemeinen und Versicherungsunternehmungen im besonderen ein Ziel und einen Zweck erfüllen müssen. Dabei ist es die Aufgabe der Organisation, einen maximalen oder befriedigenden Beitrag zur Erreichung der Ziele und zur Erfüllung der Zwecke des sozialen Systems zu leisten (76).

Damit Ziele als Bewertungsmaßstab dienen können, müssen sie operational und konsistent sein.

Hill (77) definiert ein Ziel als operational, wenn

- der Zielinhalt genau bezeichnet ist;
- der Grad der Zielerfüllung messbar ist;
- die Zielgrösse selbst definiert wurde;
- der Zeitraum bis zur Zielerfüllung festgesetzt wurde;
- die Zielerfüllung entscheidend von der Organisation bestimmt werden kann.

Konsistent sind Ziele, wenn die verschiedenen Handlungsalternativen anhand der Ziele eindeutig bewertet werden können. Gemäss Hill (78) ist dies dann der Fall, "wenn sämtliche Zielsetzungen explizit berücksichtigt werden, und wenn sich Ziele in eine hierarchische Ordnung bringen lassen, wobei

- zwischen vertikal angeordneten Zielen Mittel-Zweck-Beziehungen bestehen;

75 Vgl. hiezu Schwarz, 1974, S. 41; Hill, 1976, S. 137.

76 Vgl. hiezu Hill, 1976, S. 143.

77 Hill, 1976, S. 141.

78 Hill, 1976, S. 142.

- zwischen horizontal angeordneten Zielen Komplementaritäts- oder Indifferenzbeziehungen bestehen, bzw. bei Konkurrenzbeziehungen zusätzlich eine Präferenzordnung angegeben wird" (79).

3.4.1. Die Aspekte der organisatorischen Ziele

In einem sozialen System haben die organisatorischen Ziele zwei Aspekte: einen instrumentalen und einen sozio-emotionalen (80).

3.4.1.1. Der instrumentale Aspekt

Dieser bezieht sich auf die Erfüllung des Systemprozesses, also der Inputaufnahme, Transformation und Outputabgabe. Die Produktivität (81) des Systems soll durch die Gestaltung der Organisation im gewünschten Rahmen gewährleistet werden.

Hill unterscheidet zwei Formen der Produktivität einer Organisation:

- Produktivität erster Ordnung, mit welcher die bestmögliche Rationalisierung von gleichbleibenden Arbeitsabläufen gemeint ist, und
- Produktivität zweiter Ordnung, worunter die Leistungsfähigkeit des Systems bezüglich der Erfüllung von sich immer ändernden Aufgaben und Prozessen zu verstehen ist. Nicht die möglichst starre Fixierung und Mechanisierung der Arbeitsabläufe ist in diesem Fall das Ziel, sondern das Anpassungsvermögen an sich schnell wechselnde neue Probleme respektive deren Lösung (82).

79 Vgl. hiezu Heinen, 1974, S. 45 ff.

80 Vgl. hiezu Hill, 1976, S. 160.

81 Zum Begriff und Wesen der Produktivität vgl. Heinen, 1974, S. 43 ff. und 449.

82 Vgl. hiezu Hill, 1976, S. 162.

Zwischen diesen beiden Produktivitätsbegriffen besteht eine gewisse Gegensätzlichkeit, das heisst eine Erhöhung der einen Produktivität führt in der Regel zu einer Verminderung der anderen. Ein flexibles, auf die Lösung von sich rasch ändernden Problemen ausgerichtetes System kann in seinen Prozesshandlungen nicht so durchrationalisiert werden wie über lange Perioden gleichbleibende Arbeitsabläufe.

3.4.1.2. Der sozio-emotionale Aspekt

Unter diesem Aspekt ist die Befriedigung der individuellen Bedürfnisse der einzelnen Systemmitglieder zu verstehen. In dem Masse, wie das System die Erwartungen der einzelnen Mitglieder bezüglich der Arbeitssituation erfüllt, steigt die Zufriedenheit des Individuums (83).

Hill reduziert das breite Spektrum der möglichen individuellen Erwartungen auf zwei Bereiche und setzt deren Erfüllung als organisatorische Ziele für den sozio-emotionalen Aspekt:

- Sicherheit, womit die Fähigkeit einer Organisation gemeint ist, die Arbeitssituation der Systemmitglieder so zu strukturieren, dass sie vor Ungewissheit durch unerwartete Umweltreaktionen abgeschirmt sind;
- Selbständigkeit als Bezeichnung für die Fähigkeit einer Organisation, die Arbeitssituation der Systemmitglieder so zu gestalten, dass sie nach freiem Ermessen über ihr Arbeitsverhalten im System entscheiden können. Der Einsatz sollte entsprechend den Fähigkeiten und Kenntnissen erfolgen und die Art und Weise der Arbeitsausführung weitgehend selbst bestimmt werden können (84).

83 Vgl. hierzu Heinen, 1974, S. 459 ff; Maslow, Abraham H., Motivation und Persönlichkeit, Olten 1977; McGregor, Douglas, Der Mensch im Unternehmen, eine Uebersetzung des Originals "The human side of enterprise" von A. Wolter, Zürich 1974.

84 Vgl. hierzu Hill, 1976, S. 166 ff.

Zwischen Sicherheit und Selbständigkeit besteht ein Zielkonflikt. Grössere Sicherheit ist meist nur auf Kosten von weniger Selbständigkeit möglich respektive umgekehrt.

3.5. Die Instrumente der Organisation

Die Darstellung der Instrumente folgt wiederum im wesentlichen Hill (85). Er stellt an die Variablen, mit welchen eine Organisationsform charakterisiert werden kann, folgende Ansprüche:

- sie müssen manipulierbar sein;
- sie müssen ursächlich wirken und nicht nur Symptome verändern;
- die Wirkung muss voraussehbar sein.

Aufgrund dieser Prüfkriterien ergeben sich folgende Instrumental-Variablen:

- Zentralisation / Dezentralisation;
- Funktionalisierung;
- Delegation;
- Partizipation;
- Standardisierung;
- Arbeitszerlegung.

3.5.1. Die Zentralisation beziehungsweise Dezentralisation

Zentralisation und Dezentralisation im Sinne der Aufgabengliederung ist eines der wichtigsten Instrumente der Organisation (86).

Die Kriterien, nach denen zentralisiert oder dezentralisiert werden kann, entsprechen denjenigen der Aufgabenmerkmale (87).

85 Hill, 1976, S. 170 ff.

86 Vgl. hierzu Schwarz, 1974, S. 65; Heinen, 1974, S. 167; Bleicher, Knut, Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation der Unternehmung, Berlin 1966, S. 17 ff.

87 Vgl. Abschnitt I/3.3.1., S. 22.

Die für die Gliederung wichtigsten Kriterien werden in der neueren Organisationsliteratur mit geringfügigen Abweichungen in der Gewichtung wie folgt angegeben:

- nach Zweck- oder Verrichtung;
- nach Objekten, an denen die Aufgabe erfüllt wird;
- nach Regionen (Produktion oder Absatz);
- nach Phasen (Planung, Entscheidung, Durchführung, Kontrolle).

Es ist auch eine Kombination von verschiedenen Gliederungskriterien auf verschiedenen hierarchischen Stufen möglich (88).

3.5.2. Die Funktionalisierung

Während mit dem Instrument Zentralisation/Dezentralisation die Zuweisung der Aufgaben an bestimmte Stellen geregelt wird, erfolgt mit der Funktionalisierung die Regelung der Leitungsbeziehungen zwischen den Stellen.

Es wird zwischen folgenden Modellen von Leitungssystemen unterschieden:

- Linienorganisation;
- Funktionale- und Mehrlinienorganisation;
- Stablinienorganisation;
- Projekt- und Matrixorganisation.

3.5.2.1. Die Linienorganisation

Das Grundprinzip der Linienorganisation beruht auf der einheitlichen Auftragserteilung. Eine Stelle erhält nur von einer einzigen Instanz Aufgaben und Kompetenzen zugewiesen und ist nur dieser gegenüber verantwortlich. Sämtliche Verbindungswege führen über diese Linie (89). Kosiol bezeichnet deshalb

88 Vgl. hierzu Kosiol, 1962, S. 81 ff; Schwarz, 1974, S. 55 ff; Hill, 1976, S. 176 ff.

89 Vgl. hierzu Fayol, 1920.

dieses Prinzip als Einliniensystem (90).

3.5.2.2. Die funktionale Organisation

Mit dem funktionalen Organisationsprinzip oder Mehrlinien-system (91) wollte man vermeiden, dass die Befehlswege bei wachsender Unternehmungsgrösse immer länger wurden und damit das System immer schlechter leitbar und unflexibler. Gleichzeitig sollten die Vorteile der Spezialisierung auch im Leitungssystem verwirklicht werden (92). Das Prinzip der Einheit der Auftragserteilung wurde aufgegeben zugunsten folgender Prinzipien (93):

- Prinzip der Spezialisierung;
- Prinzip des direkten Weges;
- Prinzip der Mehrfachunterstellung.

3.5.2.3. Die Stab-Linien-Organisation

Mit der Eingliederung von Spezialisten in Stabsstellen (94) wollte man das Wissensgebiet und die Persönlichkeit der Instanz ausweiten. Die Vorteile der beiden vorerwähnten Systeme sollten in diesem neuen Prinzip vereint werden:

- durch die lineare Grundstruktur sollten die klaren Zuständigkeiten bewahrt werden;
- die Stabsstellen sollten die für die Führung notwendigen Spezialisierungsvorteile erbringen.

Neben dieser Art von Stabsstellen entstand der Begriff der

90 Kosiol, 1962, S. 110 ff.

91 Vgl. Kosiol, 1962, S. 113.

92 Vgl. hiezu Beyer, 1970, S. 16 f.

93 Vgl. hiezu Hill, 1976, S. 194.

94 Zum Begriff und Wesen der Stabsstelle vgl. Staerkle, Robert, Stabsstellen in der industriellen Unternehmung, Bern 1961; vgl. hiezu auch Kosiol, 1962, S. 134 ff.

zentralen Dienste (95). Diese Stellen erbringen interne Dienstleistungen, die von den Produktionsabteilungen in Anspruch genommen werden können (zum Beispiel Abteilung für Elektronische Datenverarbeitung, Rechtsabteilung etc.). In der Regel verfügen sie über eine gewisse Autonomie in ihrem Bereich.

3.5.2.4. Die Projekt- und Matrixorganisation

Diese Organisationsformen gelten als Weiterentwicklung des funktionalen Prinzips. Das dort entstandene Hauptproblem der Kompetenz-Abgrenzung soll hier durch klare Zuständigkeitsbestimmung der einzelnen Leitungsfunktionen gelöst werden. Das Prinzip kann auch verstanden werden als gleichzeitige Anwendung der Grundprinzipien Verrichtung und Objekt (96).

Es sind beispielsweise folgende Zuständigkeitsdimensionen denkbar:

- Produktgruppe;
- Zweckbereich;
- Region;
- eventuell Projekt.

Die einzelnen Zuständigkeiten können dann wie folgt umschrieben werden (97):

- Die Leiter der Produktgruppe sorgen für eine einheitliche Produktpolitik in ihrem Bereich.
- Die Leiter der Zweckbereiche koordinieren ihren Fachbereich.
- Die Regionalleiter koordinieren die Aktivitäten in ihrer Region.
- Handelt es sich um ein vorübergehendes Projekt, so koordiniert ein Projektleiter die Abwicklung des Vorhabens.

95 Vgl. hierzu Hill, 1976, S. 199 ff.

96 Grochla, 1972, S. 180 und 205 ff.

97 Vgl. hierzu Hill, 1976, S. 206 ff.

Der Unterschied zwischen Matrix- oder Produkt-Organisation und Projektorganisation besteht darin, dass die letztere sich auf ein einmaliges und zeitlich limitiertes Projekt bezieht, während bei der ersteren eine Dauerlösung gesucht wird (98).

3.5.3. Die Delegation

Während unter Dezentralisation (99) die horizontale Aufgabengliederung zu verstehen ist, bedeutet Delegation die vertikale Abtretung von Kompetenzen.

Diese Unterteilung scheint aus folgenden Gründen angebracht:

- Die Verteilung der Aufgaben und die Verteilung der Kompetenzen sind zwei verschiedene Stufen im Organisationsprozess.
- Es besteht nicht notwendigerweise ein Zusammenhang zwischen der horizontalen Aufgabenverteilung und der vertikalen Kompetenzabtretung (100).

Zur Bestimmung, welche Kompetenzen an eine bestimmte Stelle delegiert werden können, lassen sich Kriterien aufstellen:

Stellenbezogene Kriterien:

- Eine Stelle sollte nicht mehr, aber auch nicht weniger Kompetenzen haben als zur normalen Aufgabenerfüllung notwendig ist.
- Der Stelleninhaber muss über die nötigen fachlichen Qualifikationen zur Kompetenzausübung verfügen.

Entscheidungsbezogene Kriterien:

- Ständig wiederkehrende und gut definierbare Entscheidungen

98 Vgl. hiezu Grochla, 1972, S. 205 ff.

99 Vgl. Abschnitt I/3.5.1., S. 28 f.

100 Vgl. hiezu Hill, 1976, S. 224 ff.; Bleicher, 1966, S. 44 ff.; Harlegard, 1971, S. 15.

lassen sich in einem Kompetenz-Rahmen gut delegieren.

- Je grösser die Auswirkungen eines Entscheides sein können, umso weniger ist diese delegierbar.
- Je grösser das Risiko, respektive die Unsicherheit des Entscheides, umso weniger ist er delegierbar.
- Entscheidungen mit personellen Auswirkungen müssen von höherer Warte aus getroffen werden (101).

3.5.4. Die Partizipation

Hill definiert die Partizipation als Beteiligung der Mitarbeiter an der Willensbildung einer hierarchisch höheren Ebene der Organisation (102). Im Gegensatz zur Delegation (103), mit welcher eine hierarchische Gliederung von Kompetenzen durchgeführt wird, bedeutet Partizipation eine gemeinsame Ausübung von Kompetenzen durch mehrere Stellen unterschiedlicher hierarchischer Ebenen.

3.5.5. Die Standardisierung

Unter Standardisierung wird das antizipierende Durchdenken von Problemlösungswegen und die darauf aufbauende Festlegung von Aktivitätsfolgen verstanden, so dass diese im Wiederholungsfall mehr oder weniger routinisiert und gleichartig ablaufen (104).

Die Wiederholung von Tätigkeiten ist also Vorbedingung der Standardisierung. Kosiol betrachtet die Wiederholung von Prozessen sogar als Grundvoraussetzung für die Organisation über-

101 Vgl. hiezu Hill, 1976, S. 229 ff; Grochla, 1972, S. 119 ff; Harlegard, 1971, S. 15 ff.

102 Hill, 1976, S. 235 ff.

103 Vgl. Abschnitt I/3.5.3., S. 32 f.

104 Hill, 1976, S. 266.

haupt (105). Die Standardisierung kann sich auf operative Aktivitätsfolgen und auf Leitungsprozesse beziehen.

3.5.5.1. Die Standardisierung von operativen Aktivitätsfolgen

Die Strukturierung der operativen Aktivitätsfolgen bezieht sich sowohl auf die physischen Transformationsprozesse wie auch auf die administrativen Prozesse. Sie umfasst die Festlegung von Arbeitsgängen und Arbeitsgangfolgen, die Leistungsabstimmung, die Regelung der zeitlichen Belastung von Arbeitsträgern und die Ermittlung der kürzesten Durchlaufwege (106).

3.5.5.2. Die Standardisierung von Leitungsprozessen

Im Bereich der Standardisierung der Leitungsprozesse werden sich nur zum Teil starre Abläufe festlegen lassen. Für die übrigen Fälle müssen Führungsrichtlinien und Rahmenprogramme entwickelt werden (107).

3.5.6. Die Arbeitszerlegung

Als Weiterentwicklung der Standardisierung, deren Merkmal die Routinisierung ganzer Prozesse ist, erfolgt durch die Arbeitszerlegung eine weitere Aufsplitterung der Arbeitsprozesse. Die an sich schon routinisierten Arbeitsabläufe werden nochmals in sich dauernd wiederholende einfache Teilarbeiten zerlegt, die einzelnen Stellen zugeordnet werden. Diese Zerlegung beschränkt sich nicht nur auf den Bereich der physischen Transformationsprozesse, sondern findet auch in der Administration Anwendung (108).

105 Kosiol, 1962, S. 31.

106 Vgl. hierzu Kosiol, 1962, S. 187.

107 Vgl. hierzu Hill, 1976, S. 281 ff.

108 Vgl. hierzu Hill, 1976, S. 298 ff.

3.6. Die Bedingungen der Organisation

Bei der Definition der Unternehmung als produktives, soziales System wurde als erste Eigenschaft die Offenheit der Unternehmung gegenüber der Umwelt erwähnt (109). Die Umwelt prägt mehr oder weniger das System und setzt Rahmenbedingungen, innerhalb welcher sich eine Organisation bewegen kann.

Dieser Bedingungsrahmen ist dadurch gekennzeichnet, dass er von der Organisation weder direkt manipuliert werden kann noch selbst gesetzt ist.

In Anlehnung an Friedländer teilt Hill (110) diese Bedingungen in zwei grundsätzliche Komponenten auf:

- Eigenschaften der zu erfüllenden Aufgaben;
- Eigenschaften der Systemmitglieder selbst.

3.6.1. Die Eigenschaften der zu erfüllenden Aufgaben

Die Organisierbarkeit eines Systems oder Subsystems hängt von der Art der zu erfüllenden Aufgabe ab. Als Mass der Organisierbarkeit kann die Routinisierbarkeit der Aufgabe genommen werden (111). In Abhängigkeit von der Routinisierbarkeit können die verschiedenen Organisations-Instrumente mehr oder weniger stark zum Wirken kommen.

Die Routinierbarkeit selbst ist unter anderem abhängig von:

- der Vielfältigkeit und Kompliziertheit der Ausgangssituation der einzelnen Aufgaben;
- der Dynamik der Ausgangssituation;
- der Klarheit der Ziele und Eindeutigkeit der Wege zur Erreichung derselben.

109 Vgl. Abschnitt I/2.1., S. 3 f.

110 Hill, 1976, S. 322 ff.

111 Vgl. hierzu Kosiol, 1962, S. 31 f.; Hill, 1976, S. 325.

3.6.2. Die Eigenschaften der Systemmitglieder

Die Einstellung sowie die Kenntnisse und Fähigkeiten beziehungsweise die sich daraus ergebenden Erwartungen der Systemmitglieder bilden die personenbezogenen Bedingungen der Organisierbarkeit eines Systems. Daraus lässt sich als Mass der Organisierbarkeit das Problemlösungspotential ableiten. Dieses nimmt zu

- je grösser der Umfang der Kenntnisse und die Fähigkeiten der Systemmitglieder sind;
- je offener die Systemmitglieder neuen Erfahrungen gegenüber sind;
- je umfassender und systematischer ein Problem angegangen wird (112).

3.6.3. Der Zusammenhang zwischen den Eigenschaften der Systemmitglieder und denjenigen der zu erfüllenden Aufgaben

Analog zu den Produktivitäten erster und zweiter Ordnung (113) kann auch hier festgestellt werden, dass die Wirksamkeit von organisatorischen Massnahmen effizienter ist, je klarer sich eine Ausprägung der Bedingungen zu einem hohen Problemlösungspotential oder dann zu einem hohen Routinisierungspotential feststellen lässt. Je näher sich die Einflussfaktoren kommen, um so unwirksamer erweisen sich die Organisations-Massnahmen, weil die aufgabenbezogenen Massnahmen den personenbezogenen Massnahmen entgegenwirken respektive umgekehrt (114).

112 Vgl. hiezu Hill, 1976, S. 328 ff.

113 Vgl. Abschnitt I/3.4.1.1., S. 26 f.

114 Vgl. hiezu Hill, 1976, S. 331 ff.

TEIL II: DER ORGANISATIONSPROZESS AM BEISPIEL DER GESCHAEFTS-
STELLEN VON VERSICHERUNGSUNTERNEHMUNGEN

1. Grundlagen

1.1. Die Abgrenzung des Erkenntnisobjektes

Eingangs dieser Arbeit (1) wurde die Versicherungsunternehmung im allgemeinen als Untersuchungsobjekt dieser Arbeit beschrieben. Die nun folgenden Ausführungen beziehen sich nicht mehr auf die Versicherungsunternehmung als Ganzes, sondern nur auf das Subsystem der Aussenorganisation.

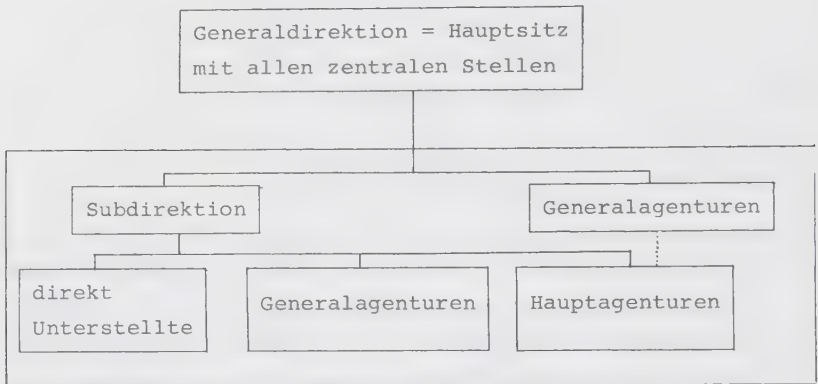
Unter Aussenorganisation sollen hier alle Arten von Geschäftsstellen verstanden werden, die ihren Standort ausserhalb des Hauptsitzes haben, unabhängig davon, in welchem Ausmass die administrativen Arbeiten von den verschiedenen Stufen erledigt werden. Das Schema auf der folgenden Seite veranschaulicht diese Abgrenzung (1a).

Eine weitere Abgrenzung innerhalb der Aussenorganisation ist gegenüber der reinen Akquisitionstätigkeit notwendig. In den folgenden Abschnitten werden lediglich die administrativen Arbeiten auf den Geschäftsstellen behandelt. Die direkt mit der Sammlung der Versichertengemeinschaft zusammenhängenden Tätigkeiten sind nicht Gegenstand dieser Untersuchung.

1 Vgl. Abschnitt I/2.1.1., S. 4 f.

1a Zu den Begriffen Subdirektion, Generalagentur, Hauptagentur, Agentur vgl. Geiser, Walter, Die Versicherungsaussenorganisation, Winterthur 1968, S. 109 ff.

Abgrenzung des Erkenntnisobjektes



1.2. Die Feststellung der Notwendigkeit einer Ueberprüfung

Die Ursachen zur Ueberprüfung der Organisation liegen meist in mehr oder weniger vagen Anzeichen. In der Regel machen Zielabweichungen auf Mängel aufmerksam. Häufiger Indikator ist auch die zunehmende Anzahl von Reklamationen, wobei diese die Beziehungen zur Umwelt oder diejenigen zwischen den Systemmitgliedern betreffen können (2).

Wie in der Einleitung erwähnt, liegt dieser Arbeit ein tatsächlicher Fall zugrunde, anhand dessen in den folgenden Abschnitten die theoretischen Erwägungen illustriert werden sollen.

Die Anregung zur Ueberprüfung der Organisation ging in diesem Falle von einer Geschäftsstelle, also einem Subsystem, aus.

2 Vgl. hiezu Hill, 1976, S. 483; Ulrich, Hans, und Staerkle, Robert, Verbesserung der Organisationsstruktur von Unternehmen, in Betriebswirtschaftliche Mitteilungen Nr. 6, Bern, 1959, S. 17 ff.

Folgende Feststellungen wurden gemacht:

- Obwohl die absoluten Verkaufszahlen zunahmen, verringerten sich die Marktanteile.
- Die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Stellen der Unternehmung zeitigte immer öfter Mängel. Diese äusserten sich wie folgt: Informations-Probleme, Kompetenz-Probleme, Doppelspurigkeiten, mangelnde Speditivität, Fehlverarbeitungen etc.
- Die Kosten schienen im Vergleich zu andern Aussenstellen als zu hoch.

2. Die Aufnahme des Ist-Zustandes

Sowohl in der klassischen Organisationsliteratur wie auch in den Ansätzen der System-Theorie beginnt jede Organisations-tätigkeit mit der Aufnahme des Ist-Zustandes. Von der Ist-Aufnahme werden Informationen erwartet über alle der Wirklichkeit entsprechenden Teilaufgaben, die zusammen die Gesamtaufgabe einer Unternehmung ausmachen (3).

Hill umschreibt dies so: "Die Aufnahme des Ist-Zustandes soll dem Organisator Informationen über

- das bestehende formale Regelungssystem und seine tatsächliche Handhabung;
- die subjektiven Einstellungen der Organisationsmitglieder gegenüber diesem Ist-Zustand;
- sowie über seinen Bedingungsrahmen

liefern und die Voraussetzung zur Aufdeckung von Diskrepanzen zwischen Bedingungsrahmen und Organisation und damit der Ursachen organisatorischer Mängel und zur Entwicklung von Problem-Lösungen schaffen" (4).

3 Vgl. hierzu Kosiol, 1962, S. 45 f.; Bleicher, 1966, S. 23 f.; Schwarz, 1974, S. 55 ff.

4 Hill, 1976, S. 496.

2.1. Die Methoden der Ist-Aufnahme

Die gebräuchlichen Methoden der Ist-Aufnahme sind die Fragebogen- und die Interview-Methode oder eine Kombination dieser beiden Möglichkeiten (5). Als zusätzliche Informationsquellen gibt Hill die Erfassung und Interpretation von Dokumenten sowie die Beobachtung an. Eine abschliessende Diskussion über die gesammelten Informationen schliesst den Prozess ab (6).

Das Vorgehen bei der Ist-Aufnahme folgt wiederum Hill, der eine kombinierte Gliederung nach Instrumentalvariablen und Objekten vorschlägt:

- Gebildestruktur;
- Partizipation und Führungsstil;
- Leitungsprozesse;
- Operative Abläufe;
- Bedingungsrahmen.

Die Ausführungen sind soweit wie möglich neutral, also nicht unternehmungsspezifisch gehalten. Dort, wo es zur Konkretisierung oder Veranschaulichung des Vorgehens angebracht scheint, werden die Verhältnisse in der Praxis anhand des Fallbeispiels dargestellt. Obwohl dieses nicht ohne weiteres verallgemeinert werden darf, sind sich die grundsätzlichen Arbeitsgänge und Vorgehensweisen bei allen Versicherungsunternehmungen sehr ähnlich.

2.2. Die Gebildestruktur

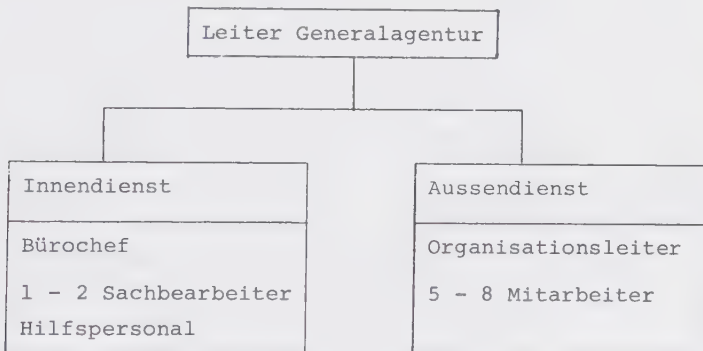
Das Organigramm dient als das hauptsächlichste Hilfsmittel zur Darstellung der Struktur einer Unternehmung. Es beinhaltet

-
- 5 Vgl. hiezv Acker, Heinrich B., Organisationsanalyse, Verfahren und Technik praktischer Organisationsarbeit, 2. Auflage, Baden-Baden und Bad Homburg, 1966, S. 18 ff.
6 Hill, 1976, S. 497.

die graphische Darstellung der einzelnen Instanzen, Stellen und Stellengruppen und deren horizontale und vertikale Beziehungen (7).

Bei der Aufnahme des Ist-Zustandes kann in der Regel auf vorhandene Organigramme zurückgegriffen werden. Die Gültigkeit dieser Darstellungen sollte jedoch zu Beginn eines Reorganisationsprozesses überprüft werden.

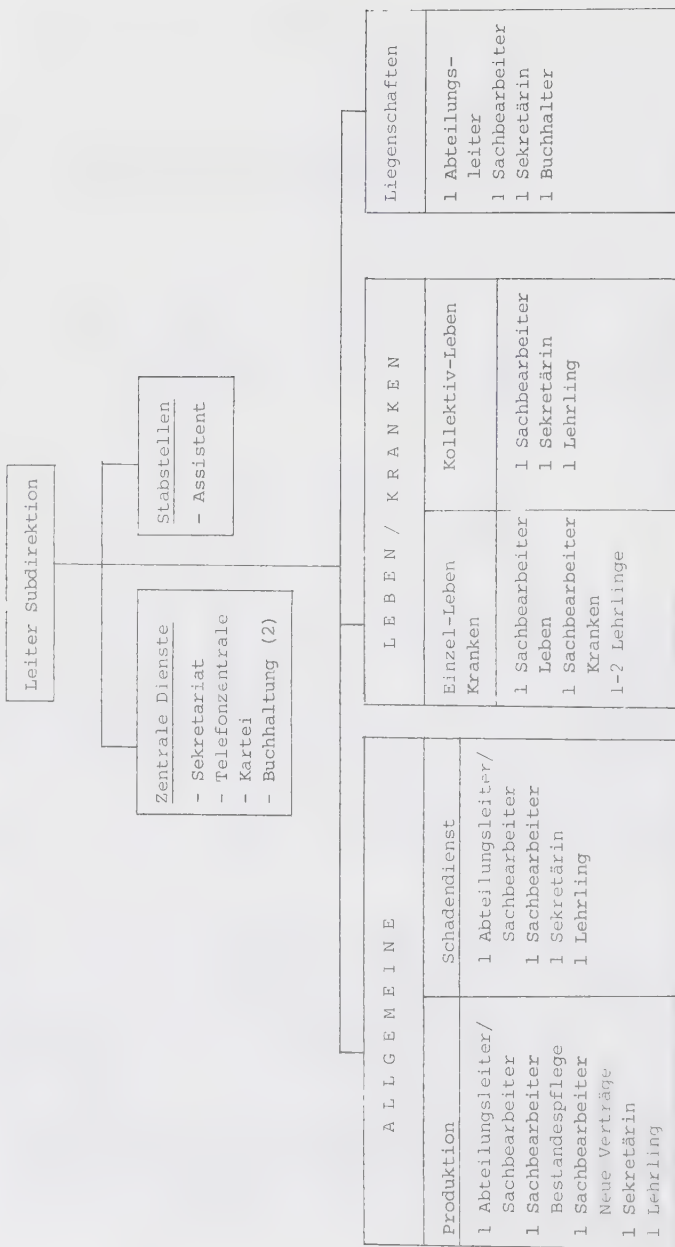
Anlässlich der diesbezüglichen Abklärungen beim Fallbeispiel ergaben sich zwei Grundtypen von Geschäftsstellen. Der eine Typ entspricht der herkömmlichen Generalagentur, die dem Hauptsitz direkt unterstellt ist. Das entsprechende Organigramm sieht wie folgt aus:



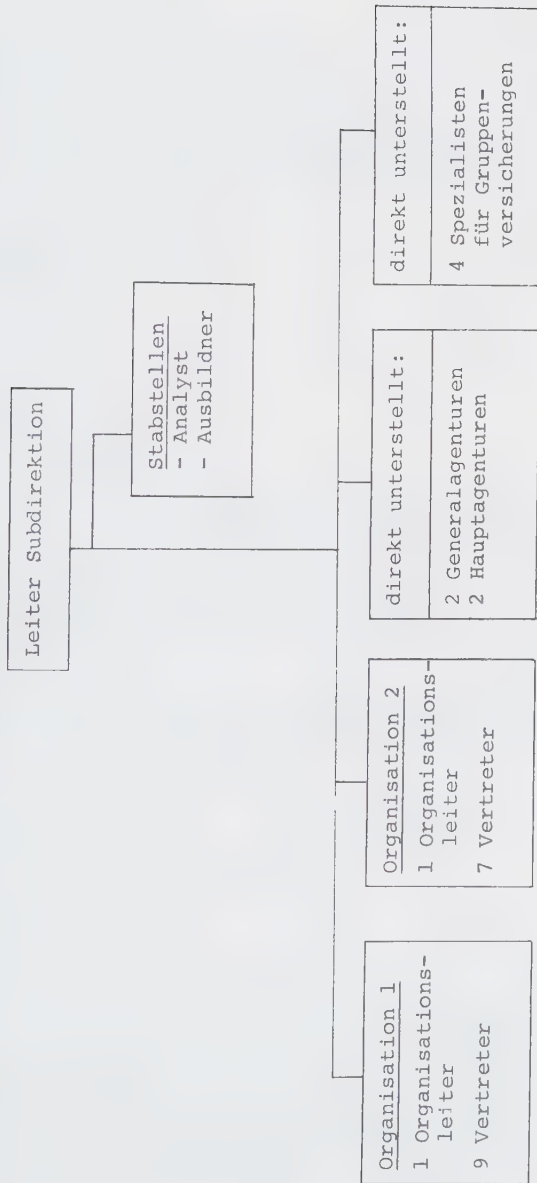
Der zweite Typ weist die Struktur einer Geschäftsstelle mit einem geographisch grossen Gebiet auf, das aus mehreren früher direkt dem Hauptsitz unterstellten Subsystemen gebildet wurde. Graphisch ist dieser Typ, der dem Prinzip nach einer Subdirektion entspricht, auf den Seiten 42 und 43 dargestellt.

7 Vgl. hiezu Schwarz, 1974, S. 242 ff.; Acker, 1966, S. 53.

Organigramm des Innendienstes der Subdirektion



Organigramm des Aussendienstes der Subdirektion



2.2.1. Die Aufgabengliederung

Im Anschluss an die Bestimmung der bestehenden Organisations-Struktur sind die an den einzelnen Stellen und Stellengruppen zu erfüllenden Aufgaben zu ermitteln. Ebenfalls müssen die Kompetenzen und die Beziehungen zwischen den Stellen eruiert werden.

In den nächsten Abschnitten erfolgt die Aufgabengliederung nach den wichtigsten Kriterien (8):

- Zweck;
- Objekt;
- Regionen;
- Phasen.

2.2.1.1. Die Gliederung nach Zweckbereichen

Die Gliederung nach Zweckbereichen wird oft auch als solche nach Funktionsbereichen oder Tätigkeitsbereichen bezeichnet. Sie folgt damit der funktionalen Betrachtungsweise der Betriebswirtschaftslehre (9).

Für die Versicherungsunternehmung wurden die Bereiche bereits früher (10) in die grundsätzlichen Aufgaben

- Beschaffung;
- Absatz;
- Leistungserstellung oder Produktion;
- Verwaltung;
- Finanzierung

unterteilt.

8 Vgl. Abschnitt I/3.3.1., S. 22 f.

9 Vgl. Abschnitt I/2.2.1., S. 7.

Schwarz bezeichnet diese Gliederung als solche nach Ver-richtungen. Er definiert die Zweckbeziehung als Auftei-lung in Primäraufgaben zur Hervorbringung der Produktions-leistung und Sekundäraufgaben der Verwaltung. Vgl. hiezu Schwarz, 1974, S. 57 f.

10 Vgl. Abschnitt I/2.3.2., S. 12 f.

Bei der nachfolgenden Analyse der einzelnen Bereiche werden die Verwaltungs- und Beschaffungsaufgaben wegen ihrer engen Verknüpfung zusammengefasst (11).

2.2.1.1.1. Die Beschaffungs- und Verwaltungsaufgaben

Die Beschaffungsaufgaben wurden unterteilt (12) in die Bereiche:

- Personal;
- Sachmittel;
- Rückversicherung.

Infolge der Zusammenfassung mit den Verwaltungsaufgaben kommen hinzu (13):

- Rechnungswesen;
- Elektronische Datenverarbeitung (13a) respektive -verwaltung.

Die Aufgaben bezüglich Rückversicherung werden normalerweise durch den Hauptsitz erledigt. Sie fallen demnach nicht mehr in den definierten Objektbereich (14) und werden deshalb in den folgenden Untersuchungen weggelassen. Wenn auch in Zukunft denkbar ist, dass der Einsatz der EDV mehr und mehr dezentralisiert wird, geht diese Analyse davon aus, dass sich die EDV-Anlage bei der Direktion befindet. Die Aufgaben der EDV werden deshalb nicht als eigener Bereich aufgeführt, sondern lediglich im jeweiligen Zusammenhang erwähnt.

Die hauptsächlichsten Aufgaben der einzelnen Bereiche können wie folgt spezifiziert werden:

a) Personal

Die Aufgaben des Personalbereiches betreffen die Planung, Anwerbung, Einstellung, Ausbildung, Entlohnung, Beurteilung der Mitarbeiter und die Führung der Personalakten.

11 Vgl. hiezu Hill, 1976, S. 177.

12 Vgl. Abschnitt I/2.3.2.1., S. 12.

13 Vgl. Abschnitt I/2.3.2.4., S. 13.

13a In der Folge EDV genannt.

14 Vgl. Abschnitt II/1.1., S. 37.

- Planung

Sie erfolgt durch das Zusammenwirken der verschiedenen hierarchischen Ebenen. Bezüglich der Anzahl der Aussendienstmitarbeiter bestehen meist vom Hauptsitz vorgegebene Sollwerte, welche von der Bevölkerungsanzahl und -dichte sowie von weiteren wirtschaftlichen Kriterien abhängen. Der Bedarf an Innendienst-Mitarbeitern der Geschäftsstellen hängt nebst der Gebietsgrösse, der Anzahl der betreuten Aussendienst-Mitarbeiter und der Anzahl der Versicherungs-Verträge von der mit dem Hauptsitz getroffenen Arbeitsteilung ab. Die Entwicklung von allgemeingültigen Soll-Zahlen für den Innendienst dürfte nur schwer möglich sein. Jedoch bestehen in der Regel Budget-Restriktionen in Abhängigkeit der Anzahl der Verträge.

Die Personalplanung in der Fallstudie erfolgt für die Aussendienst-Mitarbeiter durch den Geschäftsstellenleiter aufgrund der Sollwerte. Die Zahl der Innendienst-Mitarbeiter wird ebenfalls durch ihn in Abhängigkeit der vorerwähnten Bedingungen bestimmt.

- Anwerbung

In der Personalanwerbung ergänzen sich die Tätigkeiten des Hauptsitzes und der Geschäftsstelle ebenfalls. Einige Gesellschaften verfolgen eher die Politik, Mitarbeiter, insbesondere des Aussendienstes, durch zentral geführte Aktionen zu suchen. Andere wiederum überlassen die Rekrutierung sowohl des Aussen- wie des Innendienst-Personals den Geschäftsstellen. Dies trifft auch für das Beispiel zu.

- Einstellung

Selbst wenn die Suche durch den Hauptsitz erfolgt, ist die Mitsprache des Geschäftsstellen-Leiters üblich. Im Falle der ausschliesslichen Anwerbung durch die Geschäftsstelle sollte auch die Kompetenz zur Einstellung innerhalb von Rahmenbedingungen bei ihr liegen. Für das Innendienst-Personal trifft dies auch bei der Fallstudie zu. Die Entscheidung bezüglich der Aussendienst-Mitarbeiter wird jedoch vom zuständigen Verantwortlichen des Hauptsitzes gefällt.

- Ausbildung

Die Erstausbildung wie auch die Weiterbildung erfolgt normalerweise in zentral organisierten Kursen. In kleineren Unternehmungen mit weniger ausgebautem Kurswesen, wie dies bei der Fallstudie zutrifft, muss die Ausbildung zum Teil auch durch die Geschäftsstelle erfolgen. Für das Aussendienst-Personal ist dafür der Organisationsleiter zuständig, für das Innendienst-Personal der Bürochef.

- Entlöhnung

Die Festsetzung der Löhne erfolgt innerhalb der zentralen Richtlinien durch die Geschäftsstelle. Die Abrechnung und Ueberweisung kann je nach Unternehmungsgrösse und Organisation zentral oder dezentral erfolgen.

Im angeführten Beispiel wird die Abrechnung der Aussendienstlöhne zentral, diejenige des Innendienst-Personals durch die Geschäftsstelle geführt.

- Beurteilung

Die Qualifikation aller Mitarbeiter muss durch den direkten Vorgesetzten geschehen, wobei für die Aussendienst-Mitarbeiter das Verkaufsergebnis ein ausschlaggebendes Kriterium sein wird. Dies trifft auch für die Fallstudie zu. Allerdings erfolgt keine systematische Beurteilung der einzelnen Mitarbeiter. Diesbezügliche Gespräche mit den einzelnen Untergebenen erfolgen fallweise, wenn dies nötig erscheint.

- Führung der Personalakten

Es ist unumgänglich, dass die Geschäftsstelle die Personalakten der ihr angehörenden Mitarbeiter führt. Der Hauptsitz wird im Normalfall ebenfalls Dossiers der Mitarbeiter führen. Beim aufgeführten Fallbeispiel werden für die Mitarbeiter Dossiers an beiden Orten geführt.

b) Sachmittel

Darunter fallen Mobiliar, Büromaschinen, elektronische Datenverarbeitungsanlagen, Drucksachen etc. Auch wenn die Entwicklung der EDV in Richtung dezentral errichteter Stützpunkte weist, werden diese Anlagen ihrer grundsätzlichen Bedeutung und Komplexität wegen durch den Hauptsitz beschafft und meist auch dort betrieben. Die Anschaffung der übrigen Sachmittel wird im Rahmen von Budgetzahlen Sache der Geschäftsstelle sein. Ausgenommen sind die üblichen Formulare, die einheitlich für die ganze Unternehmung Gültigkeit haben. Im untersuchten Unternehmen wird die EDV ausschliesslich zentral betrieben. Die Drucksachen werden mit wenigen individuellen Ausnahmen durch die Zentrale koordiniert und angeschafft. Für andere grössere Anschaffungen müssen von der Geschäftsstelle begründete Anträge gestellt werden. Dies erfolgt, abgesehen von ausserordentlichen Fällen, anlässlich der jährlichen Budgetierung.

c) Rechnungswesen

Die Hauptbereiche des Rechnungswesens bilden das Prämieninkasso sowie die Lohnbuchhaltung.

Bezüglich des Prämieninkassos ist die Aufgabenverteilung zwischen Hauptsitz und Geschäftsstelle unterschiedlich geregelt. Möglich ist das Inkasso der Erst- und Folgeprämien durch die Zentrale oder durch die Geschäftsstelle. Im Fallbeispiel wird zwar die Rechnung zentral ausgefertigt, die Ueberwachung des Zahlungseingangs erfolgt bei der Erstprämie jedoch durch die Geschäftsstelle. Für das Inkasso der Folgeprämien ist der Hauptsitz für beide Aufgaben zuständig, wobei die Geschäftsstelle vor Betreibungen konsultiert werden muss.

Die Lohnbuchhaltung für die Aussendienst-Mitarbeiter wird wegen ihrer direkten Abhängigkeit vom Prämieninkasso sinnvollerweise auf der gleichen Stufe geführt. Die Geschäftsstelle erhält lediglich die Kontrollbelege und Auszahlungsunterlagen.

Die Lohnbuchhaltung der Innendienst-Mitarbeiter erfolgt auf der Geschäftsstelle.

Die weiteren Bereiche des Rechnungswesens wie Hauptbuch, Kreditoren, Kassa, Revision werden in der untersuchten Gesellschaft weitgehend vom Hauptsitz betreut. Die Geschäftsstellen besorgen lediglich die Führung der dort notwendigen Hilfsbücher. Diese werden monatlich abgeschlossen und zur Prüfung und Uebertragung dem Hauptsitz übergeben.

2.2.1.1.2. Die Absatzaufgaben

Die hauptsächlichsten Teilbereiche der Absatzaufgaben sind (15):

- Produkte- und Sortimentsplanung;
- Marktbearbeitung;
- Leistungsabgabe (Distribution).

Diese Bereiche umfassen folgende Tätigkeiten:

a) Produkte- und Sortimentsplanung

Die Festlegung der von einer Gesellschaft angebotenen Versicherungsarten und deren Varianten stellt einen grundsätzlichen Entscheid dar, der von der obersten Geschäftsleitung zu treffen ist. Die Geschäftsstellen können beim Fallbeispiel jedoch Anregungen zu Aenderungen oder Ergänzungen geben.

b) Marktbearbeitung

Dieser Bereich umfasst mit der Sammlung und Betreuung der Versichertengemeinschaft eine der Hauptaufgaben des Versicherungsaussendienstes überhaupt. Ein weiteres Hauptgebiet betrifft die Werbung. Geiser (16) zählt zudem die Suche, Einstellung, Schulung und Betreuung der Aussendienst-Mitarbeiter zu

15 Vgl. Abschnitt I/2.3.2.2., S. 12 f.

16 Geiser Walter, Die Versicherungsaussenorganisation, Winterthur 1968, S. 59.

diesem Aufgabenkomplex. In dieser Arbeit werden die Aufgaben unter dem Abschnitt Personal behandelt (17).

Bei der Fallstudie liegt der Einsatz der Aussen- und Innendienst-Mitarbeiter innerhalb des Geschäftsstellenbereiches in der Kompetenz des Leiters der Geschäftsstelle. Er bestimmt ebenfalls die Produktionsziele der einzelnen Aussendienst-Mitarbeiter sowie der gesamten Geschäftsstelle. Allerdings erfolgt die Zielsetzung wie auch der Soll-Ist-Vergleich in Zusammenarbeit mit dem Hauptsitz.

Die Werbung in jeder Form, mit Ausnahme von kleineren Einzelaktionen, liegt im Bereich des Hauptsitzes.

c) Leistungsabgabe

Das Distributionsproblem stellt sich in einer Versicherungsunternehmung nicht gleichermassen wie in einem Güterproduktionsbetrieb. Die Verarbeitung und Weiterleitung der Verträge wird im folgenden Abschnitt über die Leistungserstellungsaufgaben behandelt.

2.2.1.1.3. Die Leistungserstellungs- oder Produktionsaufgaben

In diesen Aufgabenkomplex werden folgende Aufgabenbereiche eingereiht (18):

- Leistungsgestaltung;
- Leistungserstellung (eigentliche Produktion);
- Lagerung (entfällt bei Versicherungsunternehmung).

a) Leistungsgestaltung

Unter der Leistungsgestaltung sind Grundlagen- und angewandte Forschung sowie Produkteentwicklung zu verstehen. In dieser Umschreibung treffen diese Aufgaben auf eine Versicherungs-

17 Vgl. Abschnitt II/2.2.1.1.1.a), S. 45 ff.

18 Vgl. hierzu Hill, 1976, S. 177; vgl. auch Abschnitt I/2.3.2.3., S. 13.

unternehmung nicht zu. Hingegen kann hier die von Geiser (19) als mathematische Abteilung bezeichnete Stelle eingegliedert werden. Diese Abteilung befasst sich mit Tarifberechnungen. Ihr Standort befindet sich meist beim Hauptsitz; dies trifft auch für die Fallstudie zu.

b) Leistungserstellung

Zum eigentlichen Produktionsbereich einer Versicherungsunternehmung zählt die ganze Vertragsabwicklung und die Schadenbearbeitung (20). Im einzelnen fallen folgende Aufgabenbereiche an:

- Risikotarifizierung;
- Antragsbearbeitung;
- Policierung;
- Prämienabrechnungen;
- Provisionierung;
- Karteien und Statistiken;
- Schadendienst;
- Portefeuillepflege (21);
- Beendigung des Vertrages.

Aus der Aufzählung geht hervor, dass in diesem Aufgabenkomplex die Grundprobleme der Aufgabenteilung zwischen den regionalen Geschäftsstellen mit ihren Abstufungen und dem Hauptsitz liegen. Im Folgenden wird diese so dargestellt, wie sie sich bei der Fallstudie präsentiert haben.

19 Vgl. Geiser, 1968, S. 58.

20 Vgl. Farny, 1969, S. 63.

21 Mit dem Begriff Portefeuillepflege werden diejenigen Tätigkeiten (ohne Prämienabrechnung und Schadenbearbeitung) zusammengefasst, die während der Vertragsdauer anfallen, z.B. Adressänderungen, Anpassungen etc.

- Risikotarifizierung

Die Aussendienstmitarbeiter verfügen wie üblich über Tariffbücher für das genormte Massengeschäft. Für die besonderen Fälle, welche vor allem das Gruppen- und Kollektivgeschäft sowie die industriellen Grossrisiken betreffen, müssen die Spezialisten des Hauptsitzes beigezogen werden.

- Antragsbearbeitung

Auf der Stufe der Geschäftsstelle erfolgt eine erste Überprüfung der von den Aussendienst-Mitarbeitern ausgefüllten Anträge. Die definitive Annahme-Entscheidung wird durch den Hauptsitz getroffen.

- Policierung

Die Ausfertigung der Policen erfolgt ebenfalls am Hauptsitz. Die Weiterleitung an die Kunden wird jedoch über die Geschäftsstellen abgewickelt.

- Prämienabrechnungen

Mit der Eingabe der für die zur Policenerstellung notwendigen Daten in die EDV werden gleichzeitig die für die Prämienabrechnung notwendigen Daten miteingegeben. Die Abrechnungen erfolgen somit durch die zentrale EDV-Anlage. Die Rechnung für die Erstprämie wird der Police beigelegt. Diejenigen für die Folgeprämien werden den Kunden direkt zugestellt (22).

- Provisionierung

Die Provisionsberechnung erfolgt durch die Fachabteilungen des Hauptsitzes. Auf der Geschäftsstelle werden lediglich die entsprechenden Beträge ausbezahlt.

22 Vgl. Abschnitt II/2.2.1.1.1.c), S. 48.

- Karteien und Statistiken

Die Nachführung der Datenbank und gleichzeitig die Ausfertigung der Karteien und Statistiken erfolgt ebenfalls durch die zentrale EDV-Anlage. Die Geschäftsstellen erhalten pro Police je eine Karte nach Namen des Kunden und nach Ortschaften geordnet sowie eine Karte für den zuständigen Ausendienst-Mitarbeiter.

Die Statistiken werden ebenfalls mittels der zentralen EDV-Anlage hergestellt und den Geschäftsstellen zur Verfügung gestellt.

- Schadendienst

Die Kompetenzdelegation zur Regelung von Schadenfällen ist je nach Geschäftsstellentyp und Versicherungsart unterschiedlich. Für die Branchen Leben und Kranken erfolgt die Erledigung der Versicherungsfälle immer durch den Hauptsitz. Die Geschäftsstelle bildet dabei nur eine Vermittlerstation. Für die allgemeinen Branchen besteht für den Organisationstyp der Subdirektion eine interne Schadenabteilung mit Kompetenzen zur Regulierung von Fällen bis zu einem bestimmten Betrag. Schadenfälle, die diesen Betrag übersteigen, werden von dem dem Hauptsitz direkt unterstellten regionalen Schadenbüro erledigt. Diese Büros beschäftigen sich auch mit den Fällen derjenigen Generalagenturen, die dem Hauptsitz direkt unterstehen. Die Generalagenturen können aber auch kleine, eindeutige Schadenfälle in eigener Kompetenz regeln.

- Portefeuillepflege

Änderungen des Vertragsinhaltes können einmal ihre Ursache in Änderungen der Situation des Kunden haben, andererseits aber auch in Änderungen der Versicherungsbedingungen oder Prämien.

Im ersten Fall ist die Geschäftsstelle dafür besorgt, dass die Aenderungswünsche des Kunden durch den Hauptsitz bearbeitet werden. Für den zweiten Fall werden in der Regel vom Hauptsitz Richtlinien erlassen, welche Verträge in welcher Form durch die Geschäftsstellen den neuen Bedingungen anzupassen sind. Bei Prämienänderungen sind auch kollektive schriftliche Anpassungsaktionen durch den Hauptsitz möglich, sofern die Bedingungen eine Prämienanpassungsklausel enthalten. Es steht dem Aussendienst-Mitarbeiter aber auch frei, ohne besonderen Anlass bei ihren Kunden periodisch zu überprüfen, ob der aktuelle Versicherungsschutz noch genügend ist.

- Beendigung des Vertrages

Bezüglich der Beendigung eines Vertrages muss unterschieden werden zwischen einem normalen Ablauf am Ende der vereinbarten Versicherungsdauer sowie Verträgen, deren Laufzeit sich ohne fristgerechte Kündigung automatisch um ein weiteres Jahr verlängert.

Für normal ablaufende Verträge werden den Geschäftsstellen vom Hauptsitz monatlich die notwendigen Weisungen erteilt und die entsprechenden Gelder zur Auszahlung (sofern im Vertrag eine solche vorgesehen ist) zur Verfügung gestellt.

Handelt es sich um die Kündigung eines Vertrages, der normalerweise weiterbestehen würde, so ist die Geschäftsstelle verpflichtet, den Kunden zu besuchen und zu versuchen, ihn umzustimmen. Die endgültige Auflösung des Vertrages bleibt dem Hauptsitz vorbehalten.

2.2.1.1.4. Die Finanzierungsaufgaben

Eine Hauptaufgabe der Finanzabteilung liegt in der Bedarfsberechnung des gesamten Geldvolumens für die Bereiche der Investitionen und laufenden Betriebskosten sowie zur Deckung der anfallenden Versicherungsleistungen aller Branchen. Aufgrund

dieser Bedarfsberechnung ist die Finanzabteilung für die termingerechte Deckung der Ausgaben besorgt.

Die zweite Hauptfunktion liegt in der optimalen Anlage der verfügbaren eigenen und der treuhänderisch verwalteten Gelder der kapitalbildenden Versicherungen.

Die meisten Versicherungsunternehmungen verfügen über diesem Bereiche angegliederte Liegenschaftenverwaltungen, da grosse Teile der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel in Liegenschaften angelegt sind.

Aus dieser Beschreibung geht hervor, dass es sich bei den Finanzierungsaufgaben um zentrale Aufgaben handelt, die dem Hauptsitz vorbehalten sind. Bei der der Fallstudie zugrundeliegenden Unternehmung werden die Liegenschaften lediglich durch die Geschäftsstellen verwaltet. Entscheidungen über den An- oder Verkauf werden hingegen von der Zentrale getroffen.

2.2.1.2. Die Gliederung nach Objekten

Die Gliederung nach Objekten wird auf der höheren Unternehmungsebene oft als Spartengliederung oder als Divisionalisierung bezeichnet (23). Als Minimalvoraussetzung für das Bestehen einer Sparte oder Division gilt dabei, dass ihr mindestens ein leistungsbezogener Zweckbereich zugeordnet ist. Je nach dem gewünschten Grad der Autonomie können ihm weitere Bereiche aus den Beschaffungs-, Verwaltungs-, Absatz- oder Finanzierungsaufgaben zugewiesen werden.

Versicherungsunternehmungen sind in der Regel in die grundsätzlichen Sparten

- Leben;
- Kranken und
- Allgemeine

23 Vgl. hiezu Hill, 1976, S. 1976.

aufgeteilt. Die weitere Untergliederung in die einzelnen Versicherungsarten ist abhängig von der Gesellschaftsgrösse.

Der Hauptsitz der als Fallbeispiel dienenden Gesellschaft ist in die folgenden Bereiche unterteilt:

- Leben;
 - Einzel;
 - Gruppen;
- Kranken;
 - Einzel;
 - Kollektiv;
- Allgemeine;
 - Unfall-Haftpflicht;
 - Sach;
 - Motorfahrzeuge.

Diese Objektgliederung wurde durch die Subdirektion so weit als möglich übernommen. Gemäss der graphischen Darstellung (24) besteht dort folgende Objektgliederung

- Leben Einzel;
- Leben Gruppen;
- Kranken Einzel und Kollektiv;
- Allgemeine.

Auch bei den Geschäftsstellen ist die Durchführung der Objektgliederung abhängig von der Grösse derselben. Bei den kleineren, direkt unterstellten Generalagenturen wird zwar nach Möglichkeit die gleiche Gliederung angewandt; doch müssen die Innendienst-Mitarbeiter mehrere Sparten gleichzeitig betreuen.

24 Vgl. Abschnitt II/2.2., S. 42.

2.2.1.3. Die regionale Gliederung

Unter der regionalen Gliederung ist die geographische Aufteilung der Tätigkeitsgebiete zu verstehen (25). Die Aufgaben einer Versicherungsunternehmung sind sehr stark kundenbezogen. Für die Abwicklung ihrer Geschäfte bedürfen sie deshalb eines weitverbreiteten Geschäftsstellennetzes. Die Art und Weise dieser regionalen Gliederung ist stark von der Philosophie und der Gesamtgrösse der Unternehmung abhängig.

Die meisten grossen Unternehmungen führen die gesetzlich verlangte Trennung zwischen den Leben- und den Allgemeinen Versicherungsbranchen auch auf dem Geschäftsstellennetz weiter. Die Krankenversicherung wird unterschiedlich entweder der Leben- oder der Allgemeinen Gesellschaft zugeteilt.

Ebenfalls bei den grösseren Gesellschaften erfolgt meist eine erste regionale Unterteilung in Regional- oder Sub-Direktionen. Diese sind dann ihrerseits in Generalagenturen aufgeteilt, welche wiederum in Hauptagenturen und Agenturen gegliedert sein können.

Die untersuchte Gesellschaft kennt keine Unterteilung des Aussendienstes in die Bereiche Leben und Allgemeine. Es ist Teil ihrer Philosophie, den Kunden in allen Versicherungsbelangen durch ein und denselben Aussendienst-Mitarbeiter respektive durch eine einzige Geschäftsstelle zu betreuen.

Mit Ausnahme der bereits erwähnten Subdirektion besteht die Gebietsaufteilung aus direkt dem Hauptsitz unterstellten Generalagenturen. Teilweise sind diese noch in Hauptagenturen und Agenturen untergliedert.

2.2.1.4. Die Phasengliederung

Der Problemlösungsprozess gliedert sich in die drei Hauptphasen

25 Vgl. hiez u Hill, 1976, S. 182.

- Planung;
- Durchführung;
- Kontrolle.

Diese Phasentrennung trifft vorwiegend für die oberen Leitungsebenen einer Unternehmung zu. Grundsätzlich ist sie zwar bis zum einzelnen Arbeitsgang anzutreffen, doch fallen dort die Phasen oft bei der gleichen Stelle zusammen (26).

Auf den oberen Leitungsebenen werden die Planungs- und Kontrollaufgaben meist separaten Stabsstellen (27) zugewiesen, welche die entsprechenden Instanzen beraten.

Eine eigentliche Aufteilung der Aufgaben in diese Phasen existiert beim analysierten Beispiel auf den Geschäftsstellen nicht. Die Kader der Geschäftsstellen sind für die in ihren Bereichen anfallenden Planungs- und Kontrollaufgaben zwar verantwortlich. Doch machen diese Tätigkeiten nur einen kleinen Teil ihrer täglichen Arbeit aus.

2.2.1.5. Die effektive Struktur als Kombination mehrerer Gliederungskriterien

Aus den vorausgegangenen Abschnitten folgt, dass zwischen den Gliederungskriterien in der Regel Ueberschneidungen bestehen.

Kosiol stellt fest, "dass sich die Verschachtelung der Gliederungskriterien namentlich darin zeigt, dass jede für die synthetische Aufgabenverteilung zu bildende verteilungsfähige Teilaufgabe durch sämtliche Merkmale gekennzeichnet ist" (28).

Auf der obersten Unternehmungsstufe besteht der Konflikt insbesondere zwischen den Kriterien Zweck und Objekt. Wenn verschiedene geographisch getrennte Fabrikationsorte existieren, kommt als weiteres problematisches Kriterium die Region hinzu.

26 Vgl. hiezu Kosiol, 1962, S. 56; Schwarz, 1974, S. 56 ff.; Hill, 1976, S. 183.

27 Vgl. Abschnitt I/3.5.2.3., S. 30 f.

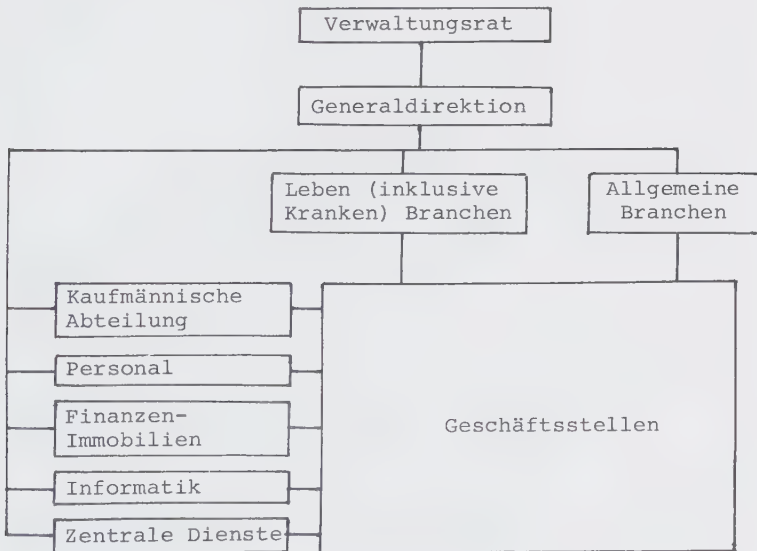
28 Kosiol, 1962, S. 65.

Die traditionelle Lösung dieser Konfliktssituation wurde nach Hill (29) wie folgt getroffen:

- Produktgliederung (Objekt) auf der obersten Ebene;
- regionale Gliederung auf der zweitobersten Ebene;
- Zweckgliederung auf der drittobensten Ebene.

Die neueren Lösungsansätze beruhen jedoch auf dem Matrixkonzept (30).

Die Struktur des Hauptsitzes sowie die Eingliederung der Geschäftsstellen der in Frage stehenden Unternehmung sieht stark vereinfacht wie folgt aus:



29 Hill, 1976, S. 183.

30 Vgl. Abschnitt I/3.5.2.4., S. 31 f.

Die Gliederung präsentiert sich demnach als eine Kombination zwischen den Produkt- oder Objektbereichen (Einzel und Kollektiv-Leben, Kranken, Allgemeine) und den Zweckbereichen (Finanz-, Personal- und Kaufmännische-Abteilung).

Die Struktur der zwei Typen der Geschäftsstellen wurde bereits dargestellt (31).

Für die Subdirektion ergibt sich daraus, dass eine primäre Zweckgliederung zwischen Innen- und Aussendienst besteht. Dann erfolgt die weitere Unterteilung des Aussendienstes nach Regionen. Der Innendienst ist dagegen analog zum Hauptsitz wieder nach Objekten (den verschiedenen Versicherungsarten) und nach Zwecken (Personal, Buchhaltung, Kartei) gegliedert. Da die nach Zwecken gegliederten Stellen - vom Personal abgesehen - jedoch keine Weisungsbefugnisse haben, handelt es sich nicht um eine echte Matrix-, sondern eher um eine Stab-Linien-Organisation mit zentralen Diensten (32).

Die Struktur der direkt unterstellten Generalagenturen ist grundsätzlich gleicher Art wie diejenige der Subdirektion. Allerdings fallen vor allem bei den kleineren Geschäftsstellen zum Teil mehrere Aufgabenbereiche auf eine Person.

2.2.1.6. Die Beziehungen zwischen den einzelnen Bereichen

In diesem Abschnitt geht es um die Erfassung der horizontalen Verbindungen zwischen den Bereichen.

Grundsätzlich sind bei der in Frage stehenden Unternehmung die nach Objekten getrennten Bereiche bezüglich Innendienst vollständig unabhängig voneinander. Erst auf den kleineren Generalagenturen kommt es vor, dass infolge mangelnder Auslastung durch einen Bereich die gleichen Mitarbeiter sich mit einem

31 Vgl. Abschnitt II/2.2., S. 40 ff.

32 Vgl. Abschnitt I/3.5.2.3., S. 30 f.

zweiten Objektbereich befassen müssen. Der Aussendienst ist jedoch, wie bereits erwähnt, als Allbranchen-Betrieb aufgebaut, d.h. ein Mitarbeiter betreut alle Versicherungsarten.

Bezüglich der Beziehungen zwischen den einzelnen Zweckbereichen ergibt sich eine primäre Aufgabenteilung zwischen dem Innen- und dem Aussendienst. Der Bereich der Absatzaufgaben entfällt fast ausschliesslich auf den Aussendienst, während die Leistungserstellungsaufgaben von den primär nach Objekten und sekundär nach Zwecken gegliederten Innendienststellen erbracht werden.

Zwischen diesen zwei Hauptbereichen besteht eine sehr enge Zusammenarbeit auf jeder Ebene, wobei in der Regel der Innendienst Weisungsbefugnisse gegenüber dem Aussendienst hat.

Die auf den Geschäftsstellen anfallenden Beschaffungs- und Verwaltungsaufgaben sind meist wenig arbeitsintensiv und werden von den Innendienst-Mitarbeitern nebenbei bewältigt. Bei entsprechender Grösse der Geschäftsstelle können diese Aufgaben wie im Falle der Subdirektion durch zentrale Dienste ohne Weisungsbefugnisse übernommen werden.

Beziehungen zwischen den einzelnen Geschäftsstellen sind selten. Eventuelle Informationen von allgemeinem Interesse werden über den Hauptsitz weitergegeben. Weisungsrechte zwischen den Geschäftsstellen bestehen nicht.

2.3. Die Partizipation und der Führungsstil

Die Effizienz eines Systems ist stark durch den Führungsstil und den realisierten Grad der Partizipation an der Meinungs- und Willensbildung einer hierarchisch höheren Ebene beeinflusst (33).

33 Vgl. Abschnitt I/3.5.4., S. 33.

Nach Hill sind für die Aufnahme des Ist-Zustandes deshalb folgende Fragen relevant (34):

- "- Welche formalen, für das Gesamtsystem gültigen Regelungen in Bezug auf den Führungsstil bestehen?
- Welcher Partizipationsgrad in einzelnen Teilbereichen ist wirklich vorhanden?
- In welchem Mass entsprechen sich realisierte und gewünschte Partizipation?"

2.3.1. Die formale Regelung

Die möglichen Führungsstile können in drei grundsätzliche Arten eingeteilt werden (35):

- autoritativer Führungsstil;
- partizipativer Führungsstil;
- autonomer Führungsstil.

Obwohl der Führungsstil bei der Fallstudie nicht explizite geregelt ist, beruht er der Grundhaltung nach auf dem autoritären Prinzip.

Ansatz zu einer beschränkten Partizipation bildet eine aus Geschäftsstellen-Leitern und Mitarbeitern der Direktion gebildete Kommission. Diese behandelt Probleme aus dem Arbeitsbereich der Geschäftsstellen sowie solche, die sich aus der Beziehung derselben zur Direktion ergeben. Entscheidungsbefugnisse stehen der Kommission nicht zu; sie stellt lediglich Anträge.

Auch innerhalb der Geschäftsstellen bestehen keine formalen Regelungen für den Führungsstil. Anlässlich regelmässiger Besprechungen der Bereichsleiter mit dem Geschäftsstellenleiter

34 Hill, 1976, S. 505.

35 Hill, 1976, S. 543, vgl. auch Rühli, 1973, S. 21 f.

können Probleme behandelt und Anträge gestellt werden.

2.3.2. Der tatsächliche Partizipationsgrad

In der Beziehung zwischen den Geschäftsstellen und der Direktion beruht der tatsächliche Partizipationsgrad weitgehend auf der Initiative der entsprechenden Leiter. Dem initiativen Leiter steht es durchaus offen, auch ausserhalb der vorerwähnten Kommission Anträge an die Direktion zu stellen.

Der tatsächliche Partizipationsgrad innerhalb der Geschäftsstellen ist dagegen bedeutend grösser. Der Aussendienst-Mitarbeiter ist in seiner Arbeitsausführung wegen seiner spezifischen Tätigkeit an sich sehr frei. Aber auch die Innendienst-Mitarbeiter können bezüglich ihrer Arbeitsausführung innerhalb der Objekt- oder Zweckbereiche in einem - je nach Geschäftsstellen-Leiter unterschiedlich - grossen Ausmass Einfluss nehmen. Vermehrt trifft dies noch für die Leiter der Innendienstbereiche zu, welche auf die ihre Abteilung betreffenden Entscheide, soweit sie vom Geschäftsstellen-Leiter abhängen, weitgehend einwirken können.

2.3.3. Die Uebereinstimmung der realisierten mit der gewünschten Partizipation

Aus dem Abschnitt 2.3.1. geht hervor, dass der formale oder gewünschte Partizipationsgrad praktisch nicht definiert ist. Trotzdem ist, was die Geschäftsstellen betrifft, eine Partizipation in der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung durchaus erwünscht. Auf dieser Ebene besteht deshalb trotz der fehlenden Regelung keine grosse Diskrepanz zwischen gewünschter und tatsächlicher Partizipation. Dies ändert nichts an der Tatsache, dass der letzte Entscheid vom Leiter der Geschäftsstelle getroffen wird. Er entscheidet auch bei unterschiedlichen Meinungen von Bereichsleitern.

2.4. Die Leitungsprozesse

Die Leitungsaufgaben bestehen gemäss Hill (36) darin,

- " die künftig zu erreichenden Ziele zu bestimmen;
- die Massnahmen zu ihrer Erreichung und den erforderlichen Mitteleinsatz festzulegen;
- diese Beschlüsse zu realisieren und die erforderlichen Aktivitäten auszulösen;
- den zielgerichteten Ablauf der Aktivitäten zu überwachen und bei Zielabweichungen korrigierende Massnahmen zu veranlassen."

Aus diesen Aufgaben lassen sich zwei Gruppen von Teilprozessen ableiten. Sie werden in der Fachliteratur in der Regel wie folgt umschrieben (37):

- Entscheidungsprozesse;
- Planungs- und Kontrollprozesse.

Bei der Aufnahme des Ist-Zustandes sollen die bestehenden formalen Regelungen erfasst werden sowie bei Abweichungen die effektive Durchführung der einzelnen Prozesse.

In den folgenden Abschnitten werden diese Prozesse am Beispiel der Fallstudie aufgezeigt. Wegen des nicht sehr grossen Umfanges der Geschäftsstellen werden die beiden Gruppen der Prozesse nicht getrennt, sondern zusammengefasst und nach Zweckbereichen (38) gegliedert dargestellt.

36 Hill, 1976, S. 550. Vgl. auch Rühli, 1973, S. 16 ff.; Kosiol, 1962, S. 100 ff.

37 Vgl. hierzu Hill, 1976, S. 510; Rühli, 1973, S. 25 ff.

38 Vgl. Abschnitt II/2.2.1.1., S. 44 ff.

2.4.1. Die Beschaffungs- und Verwaltungsaufgaben

a) Personal

- Planung

Ausser der bestehenden Soll-Zahl von Aussendienst-Mitarbeitern pro Gebiet bestehen keine eigentlichen formalen Richtlinien für die Personal-Planung. Jeweils auf anfangs Jahr legt der Geschäftsstellen-Leiter zusammen mit den Organisationsleitern fest, wieviele neue Mitarbeiter gesucht respektive wieviele Gebiete neu besetzt werden müssen. Diese Soll-Werte werden an die Direktion weitergeleitet. Wie zuverlässig diese Planung funktioniert, hängt vom Leiter der Geschäftsstelle ab. Für die Innendienst-Mitarbeiter besteht lediglich das Prinzip des Ersatzes von austretenden Mitarbeitern oder, wenn das Wachstum der Geschäftsstelle dies verlangt, die Einstellung weiterer Mitarbeiter nach Bedarf. Die Kontrolle der Personalplanung des Aussendienstes erfolgt primär wiederum durch den Geschäftsstellen-Leiter. Er untersucht die Soll-Ist-Abweichung und legt über deren Gründe der Direktion Rechenschaft ab.

- Anwerbung

Eigentliche Richtlinien für die Anwerbung von Mitarbeitern existieren nicht. Für das Aussendienst-Personal werden wohl erfolgreich erprobte Empfehlungen abgegeben, doch haben diese keinen verbindlichen Charakter.

- Einstellung

Das Vorgehen bei der Einstellung von neuen Mitarbeitern ist dagegen genau festgelegt. Der auf Direktionsebene Zuständige kontrolliert bei neuen Aussendienst-Mitarbeitern die Personalakten und fällt den endgültigen Entscheid. Für das Innendienst-Personal liegt die Entscheidungskompetenz beim Geschäftsstellen-Leiter, sofern die formalen Richtlinien erfüllt sind. Die entsprechende Kontrolle erfolgt auf dem Hauptsitz.

- Ausbildung

Die Ausbildung des Innendienst-Personals liegt vollständig bei der Geschäftsstelle. Diese kann dafür eigene Pläne erstellen. Für die Aus- und Weiterbildung der Aussendienst-Mitarbeiter werden vom Hauptsitz Grund- und Weiterbildungskurse organisiert. Die Teilnahme an den Grundkursen ist für neue Mitarbeiter empfohlen, jedoch nicht obligatorisch. Darüber, und auch über den Besuch von Weiterbildungskursen, entscheidet der Bereichs- beziehungsweise Geschäftsstellen-Leiter. Dieser ist auch für die Kontrolle des Wissensstandes seiner Mitarbeiter zuständig.

- Entlöhnung

Für das Innendienst-Personal bestehen geschäftsstelleninterne Richtlinien. Die Festsetzung der Salärhöhe erfolgt durch die Geschäftsstelle. Allerdings behält sich die Direktion ein Vetorecht vor. Die Entlöhnung der Aussendienst-Mitarbeiter ist im Provisionierungsreglement genau festgelegt. Die Bestimmung von Fixum und Spesen ist einheitlich geregelt. Sie hängt von der Erreichung der Produktionsziele ab. Deshalb erfolgt ein periodischer Soll-Ist-Vergleich, der zu einer Anpassung dieser Entschädigungen führen kann.

- Beurteilung

Eine systematische jährliche Qualifikation aller Mitarbeiter mit Besprechung des Ergebnisses mit den Betroffenen wird nicht durchgeführt. Hingegen verlangt die Direktion eine Beurteilung des Kaders. Diese wird vom Geschäftsstellen-Leiter vorgenommen. Zum Teil wird diese Beurteilung ersetzt durch regelmässige Besprechungen des Produktionsergebnisses mit den betroffenen Aussendienst-Mitarbeitern. Analoge Besprechungen finden auch mit Innendienst-Mitarbeitern aufgrund aktueller Vorkommnisse statt.

- Führung der Akten

Allgemeingültige Richtlinien zur Führung der Akten auf den Geschäftsstellen existieren nicht.

b) Sachmittel

Immer zu Beginn des Jahres ist durch die Geschäftsstelle ein Budget zu erstellen, das von der Direktion genehmigt werden muss. Für grössere Anschaffungen während des Jahres sind entsprechend begründete Gesuche an den Hauptsitz zu stellen, sofern die betreffende Investition nicht im Budget vorgesehen war. Die Kontrolle der Ausgaben erfolgt monatlich durch den Hauptsitz in Form einer Ueberprüfung des Monatsabschlusses.

c) Rechnungswesen

Im Bereich des Rechnungswesens entfallen keine wesentlichen Leitungsaufgaben auf die Geschäftsstelle. Alle diesbezüglichen Tätigkeiten werden auf dem Hauptsitz durchgeführt. Der Geschäftsstellen-Leiter kann allerdings für seinen Führungsbereich zusätzliche Anforderungen an das Rechnungswesen stellen. Diese können vor allem spezielle Auswertungen von Produktionsergebnissen oder Kostenanalysen betreffen.

2.4.2. Die Absatzaufgaben

a) Produkte- und Sortimentsplanung

Wie bereits festgestellt, wird dieser Aufgabenbereich vom Hauptsitz betreut. Eine formale Mitwirkung der Geschäftsstellen besteht nicht. Eine informale Mitwirkung kann fallweise auf Veranlassung vom Hauptsitz oder einer Geschäftsstelle stattfinden.

b) Marktbearbeitung

Grundsätzlich verfolgt die Gesellschaft das Prinzip der umfas-

senden Planung des Versicherungsbedarfes eines Kunden. Die Betreuung soll nach Möglichkeit nur durch einen einzigen Aussendienst-Mitarbeiter erfolgen. Für die fachliche Beratung in schwierigen Problemen stehen ihm Spezialisten zur Verfügung. Auch für die Analyse des Versicherungsbedarfs kann er auf Innendienst-Mitarbeiter zurückgreifen. Der Aussendienst-Mitarbeiter ist jedoch frei, ob er diese Hilfsmittel für seine Tätigkeit in Anspruch nehmen will oder nicht. Jedenfalls gilt das Prinzip der Allbranchentätigkeit aller Aussendienst-Mitarbeiter.

Die Festsetzung der Produktionsziele erfolgt durch den Geschäftsstellen-Leiter respektive den Organisations-Leiter zusammen mit dem betroffenen Mitarbeiter anhand eines Formulars. Darin werden die Ziele für die verschiedenen Versicherungsarten einzeln festgelegt. Der Grad der Zielerreichung wird monatlich durch die Geschäftsstelle sowie den Hauptsitz überprüft. Bei zu grossen Zielabweichungen erfolgt vom Hauptsitz eine Anpassung der sogenannten festen Bezüge. Dieser monatliche, feste Lohnbestandteil wird für die Dauer eines Jahres aufgrund der Vorjahresproduktion festgelegt. Grosse Abweichungen machen aber eine Anpassung während des Jahres notwendig, um am Jahresende zu stark ins Gewicht fallende Korrekturen zu vermeiden.

Die Werbung ist grundsätzlich Sache des Hauptsitzes. Die Geschäftsstellen erhalten jedoch für lokale Werbung in ihrem Bereich jährliche Budgetbeträge. Richtlinien über die Verwendung dieser Summe können vom Geschäftsstellen-Leiter erlassen werden.

2.4.3. Die Leistungserstellung oder Produktionsaufgaben

a) Leistungsgestaltung

Für die Tarifgestaltung bestehen keine formalen oder informa-

len Regelungen hinsichtlich der Mitwirkung der Geschäftsstellen. Diese Aufgabe liegt ausschliesslich in den Händen der Direktion.

b) Leistungserstellung

- Risikotarifizierung

Die Risikotarifizierung ist wohl der am genauesten und detailliertesten geregelte Bereich einer Versicherungsunternehmung. Für alle normalerweise vorkommenden Risiken bestehen auf den Geschäftsstellen Tarifsammlungen. Die Tarife des Massengeschäftes befinden sich auch im Besitze der Aussendienst-Mitarbeiter. Die Anwendung der Tarife ist in Handbüchern umschrieben. Für spezielle Risiken, welche im normalen Tarif nicht vorgesehen sind, muss die Direktion angefragt werden. Spezialisten stehen für komplizierte Kollektivverträge zur Verfügung. Die Anwendungsrichtlinien enthalten auch die Unterteilung in erwünschte und unerwünschte Risiken sowie die eventuell anzuwendenden besonderen Bedingungen.

- Antragsbearbeitung

Eine erste Kontrolle der Anträge erfolgt auf der Geschäftsstelle. Diese hat aber grundsätzlich keine Entscheidungsbefugnisse für die endgültige Annahme eines Risikos. Es können lediglich provisorische Deckungszusagen innerhalb genau definierter Limiten erteilt werden. Die definitive Annahmekompetenz ist immer den Fachabteilungen des Hauptsitzes vorbehalten.

- Policierung, Prämienabrechnungen

Die Policenerstellung sowie die Prämienabrechnung erfolgen durch den Hauptsitz. Die Geschäftsstellen verfügen deshalb lediglich über Richtlinien bezüglich der Kontrolle und Weiterleitung der Dokumente. Diese Anordnungen können von Geschäftsstelle zu Geschäftsstelle differieren.

- Provisionierung

Für die geschäftsstelleninterne Kontrolle und Weiterleitung der Provisionen bestehen keine expliziten Anordnungen.

- Karteien und Statistiken

Für die Karteiarbeiten gibt es Arbeitsanweisungen des Hauptsitzes. Kontrollen über die Führung der einzelnen Karteien liegen im Aufgabenbereich der Geschäftsstelle. Ueber die Verwendung der verschiedenen Statistiken werden bei deren erstmaligen Erstellung Empfehlungen abgegeben. Eine formale Kontrolle für den tatsächlichen Einsatz besteht jedoch nicht.

- Schadendienst

Das Vorgehen bei der Ueberprüfung und Regelung von Schadenfällen ist vom Hauptsitz genau vorgeschrieben. Bei denjenigen Versicherungsarten, bei welchen die Geschäftsstellen Kompetenzen zur selbständigen Regelung der Schadenfälle haben, sind die betragsmässigen Limiten und Bedingungen, welche erfüllt sein müssen, klar umschrieben. Auch der Mitarbeiterkreis, der die Kompetenzen für die entsprechenden Entscheide hat, ist festgelegt. Alle übrigen Fälle werden je nach Branche durch das regionale Schadenbüro oder den Hauptsitz direkt erledigt.

- Portefeuillepflege

Für die Pflege der bestehenden Verträge bestehen geschäftsstelleninterne Richtlinien wie auch solche der Direktion. Die Kontrolle über deren Einhaltung liegt bei der Geschäftsstelle, die in Form von Statistiken vom Hauptsitz unterstützt wird. Wenn besondere Aktionen zur Anpassung alter Verträge an neue Bedingungen notwendig sind, so können die entsprechenden Durchführungsrichtlinien sowohl von der Geschäftsstelle wie auch vom Hauptsitz erlassen werden. Die Erfolgskontrolle wird normalerweise ebenfalls an beiden Orten geführt.

- Beendigung des Vertrages

Für die zu treffenden Anordnungen und das weitere Vorgehen bei einem normalen Ablauf wie auch bei einer unprogrammgemässen Kündigung bestehen Weisungen des Hauptsitzes. Die Durchführung der Kontrolle liegt primär bei der Geschäftsstelle, erfolgt aber auch bei der Direktion. Diese entscheidet endgültig über die Annahme einer Kündigung.

2.4.4. Die Finanzierungsaufgaben

Für die von den Geschäftsstellen verwalteten Liegenschaften bestehen sowohl Richtlinien des Hauptsitzes wie auch solche des Geschäftsstellen-Leiters. Entscheide bezüglich Kauf, Renovation oder Verkauf liegen ausschliesslich in der Kompetenz der Direktion. Auch die Vorgehensweise ist bei solchen Geschäften genau geregelt. Die Kontrolle ist teils Aufgabe der Geschäftsstellen-Leiters, teils des Hauptsitzes. Die Planung für Unterhaltsarbeiten obliegt der Geschäftsstelle selbst, während die Planung von Neuinvestitionen durch den Hauptsitz erfolgt.

2.5. Die operativen Abläufe

In diesem Abschnitt werden die Arbeitsabläufe erfasst. Bei einer Versicherungs-Unternehmung betrifft dies sämtliche administrative Prozesse.

Mit der detaillierten Erhebung aller einzelnen Aktivitäten und Aktivitätsfolgen soll hauptsächlich festgestellt werden, ob Doppelspurigkeiten in der Arbeitsfolge bestehen; ob die einzelnen Arbeitsfolgen sinnvoll aufeinanderfolgen und ob nicht unnötige Arbeiten ausgeführt werden.

Für die Untersuchung der Arbeitsabläufe ergeben sich zwei

Ansatzpunkte. Einerseits sind die einzelnen Arbeitsvorgänge am bearbeiteten Objekt durch alle Stellen hindurch zu verfolgen; andererseits muss festgestellt werden, welche verschiedenen Tätigkeiten von einer Stelle ausgeführt werden. Die Methoden für die Durchführung derartiger Analysen sind in der Fachliteratur beschrieben (39).

Für die Feststellung der an einer Stelle insgesamt ausgeführten Tätigkeiten wurde die Methode der Zeitaufschreibung durch den betroffenen Stelleninhaber gewählt. Die an einem Arbeitsobjekt insgesamt von allen Stellen ausgeführten Aktivitäten wurden durch die Befragung der betroffenen Stellen eruiert. Die Beschränkung der diesbezüglichen Ist-Aufnahme auf den definierten Objektbereich erscheint nicht immer sinnvoll. Es muss ebenfalls überprüft werden, ob am Hauptsitz nicht nochmals gleiche Tätigkeiten ausgeübt werden wie durch die Geschäftsstelle.

Nachdem jedoch in den Abschnitten über die Gliederung nach Zwecken (40) sowie denjenigen der Leitungsprozesse (41) die wichtigsten anfallenden Arbeiten bereits dargelegt wurden, wird in diesem Abschnitt auf eine detaillierte Auflistung für alle Bereiche verzichtet. Anhand eines Beispiels sollen einerseits das Vorgehen der Erhebung in der Praxis und andererseits die im einzelnen anfallenden Tätigkeiten vorgestellt werden.

Da die Leistungserstellung die wichtigste Aufgabe der hier vor allem betrachteten Innendienst-Tätigkeiten einer Geschäftsstelle ist, wird nachstehend dieser Bereich aus der Sparte Einzel-Leben abgebildet; und zwar zuerst der Erfassungsbogen für alle an dieser Stelle anfallenden Aufgaben:

39 Vgl. z.B. Acker, 1966.

40 Vgl. Abschnitt II/2.2.1.1., S. 44 ff.

41 Vgl. Abschnitt II/2.4., S. 64 ff.

Woche:

Name:

Tätigkeiten im Zusammenhang mit:

bis 5 Minuten	5 - 15 Minuten	15 - 30 Minuten	30 - 60 Minuten	60 Minuten und mehr
------------------	-------------------	--------------------	--------------------	------------------------

1. Vorschlägen				
1.1. Rechnen, kontrollieren, inkl. Begleitbrief				
1.2. Telefonische oder schriftliche Abklärungen mit dem Hauptsitz				
1.3. Abklärungen mit Vertretern oder Kunden				
2. Anträgen (inklusive Änderungen mit neuer Police und Nachträgen zu Policen)				
2.1. Antrag kontrollieren				
2.2. Rückfragen mit Vertretern/Kunden (inklusive zusätzliche Formulare)				
2.3. Arbeiten mit provisorischer Deckungszusage (inklusive Abklärungen mit dem Hauptsitz oder Vertretern)				
2.4. übrige Arbeiten (Eintrag ins Antragsbuch, Versand an den Hauptsitz)				
2.5. Eventuelle Rückfragen vom Hauptsitz (zusätzliche Arztinformationen usw.)				
2.6. Fotokopien				
3. Policen (inklusive Änderungen mit neuer Police und Nachträgen zu Policen)				
3.1. Police mit Antrag vergleichen				
3.2. Rückfragen an den Hauptsitz (eventuell Fehler)				
3.3. Dossier erstellen und Eintrag ins Buch				
3.4. Police weitergeben (inklusive eventuelle Begleitbriefe und Telefonate)				
3.5. Fotokopieren				
3.6. Arbeiten mit erster Prämienzahlung				

E I N Z E L - L E B E N

Woche:

Name:

Tätigkeiten im Zusammenhang mit:

bis 5 Minuten 5 - 15 Minuten 15 - 30 Minuten 30 - 60 Minuten und mehr

4. Änderungen					
4.1. Verfall der Garantie der Versicherungsfähigkeit					
4.1.1. Arbeiten aus Weiterleitungsfunktionen					
4.1.2. Eigene Arbeit (mindestens individueller Brief)					
4.2. Nichtbezahlte Prämie (inklusive Umwandlung und Ausserkraftsetzung)					
4.2.1. Arbeiten aus Weiterleitungsfunktionen					
4.2.2. eigenen Brief an Kunden schreiben					
4.2.3. übrige Arbeiten					
4.2.4. Fotokopien					
4.3. Verpfändung/Belehnung und deren Aufhebung					
4.3.1. eigene Tätigkeit					
4.3.2. Weiterleitung (inklusive Brief vom Hauptsitz durchlesen, weiterleiten und Rückfragen an den Hauptsitz oder an den Vertreter/Kunden)					
4.4. Änderung der Begünstigung/Zession					
4.4.1. Arbeiten aus Weiterleitungsfunktionen					
4.4.2. eigene Arbeit					
4.5. Prämienbefreiung und Invaliditätsabrechnung					
4.5.1. Arbeiten aus Weiterleitungsfunktionen (inklusive Abklärungen mit dem Hauptsitz/Vertreter)					
4.5.2. eigene Arbeit (individueller Brief, Dossier-Bearbeitung)					

Tätigkeiten im Zusammenhang mit:

bis 5 Minuten	5 - 15 Minuten	15 - 30 Minuten	30 - 60 Minuten	60 Minuten und mehr
------------------	-------------------	--------------------	--------------------	------------------------

5. Rückkauf					
5.1. Arbeiten mit Erhaltungsbemühungen					
5.2. Weiterleitung im Zusammenhang mit Auszahlung					
6. Ablauf im Erlebensfall					
6.1. Arbeiten mit Ablaufkarten					
6.2. Rückfragen betreffend Auszahlungsmodus mit dem Hauptsitz/Kunden/Vertreter					
6.3. Weiterleitung (inklusive eventueller Policen- Verlusterklärung)					
6.4. Eigene Arbeit (Dossier-Bearbeitung usw.)					
7. Ablauf im Todesfall					
7.1. Abklärungen mit dem Hauptsitz betreffend nötigen Unterlagen					
7.2. Unterlagen vom Kunden verlangen, inklusive Zahlungsmodus					
7.3. Kontrolle der Unterlagen und weiterleiten					
7.4. Weiterleitung im Zusammenhang mit Auszahlung					
8. Auskünfte, die nicht im Zusammenhang mit oben aufgeführten Arbeiten stehen					
8.1. an Kunden					
8.2. an Vertreter					
8.3. firmenintern					
9. Lehrlingsausbildung					
9.1. direkte Arbeitsanleitung					
9.2. versicherungstechnische Ausbildung					

Tätigkeiten im Zusammenhang mit:

bis 5 5 - 15 15 - 30 30 - 60 60 Minuten
Minuten Minuten Minuten und mehr

10. anderen Abteilungen						
10.1. aus Stellvertreter-Funktion						
10.2. übrige (inklusive Mithilfe/Aushilfe wo ...)						
11. Posteingang/Verteilung/Ausgang						
12. Nebenarbeiten						
13. Sonstige Arbeiten						
13.1. Zuteilungen von/zu anderen Generalagenturen						
13.2. Quittungen betreffend Prämiendepot						

Diese Erfassungsblätter waren von den betroffenen Mitarbeitern während zweier Monate auszufüllen. Für jede einzelne Tätigkeit war auf der Zeittabelle im rechten Teil des Formulars in der zutreffenden Spalte ein Strich zu machen.

Im einzelnen sollten diese Erfassungsblätter Aufschluss über folgende Fragen geben:

- Welche Aufgaben wie oft anfielen;
- Wie gross der Zeitaufwand für die einzelnen Arbeiten war;
- Wie gross der Zeitaufwand für die Arbeiten war, welche Fachwissen voraussetzen;
- Wie oft Unklarheiten auftauchten, das heisst also Rückfragen notwendig waren;
- Feststellung von Arbeiten, die nicht den untersuchten Leistungsbereich betreffen.

Anschliessend an diese Analysen erfolgte die Untersuchung der einzelnen Verrichtungen am Arbeitsobjekt. Die Arbeitsfolge bei einem Neuabschluss einer Einzel-Lebens-Versicherung ergab im einzelnen folgende Aktivitäten:

AUFNAHME DES ARBEITSABLAUFES

Aufgabe: Neuabschluss

Branche: Leben-Einzel

Einzelne Tätigkeiten:

- Eintreffenden Antrag auf Abteilung bringen
- Antrag kontrollieren
 - wenn ein Arzt-Attest und/oder weitere Untersuchungen notwendig sind, Kunde entsprechend orientieren,
 - Formulare an Arzt senden
- Wenn alle Unterlagen vorhanden, Antrag stempeln "Geprüft"
- Provisorische Deckungszusage schreiben
- Deckungszusage kontrollieren
- Versenden der Deckungszusage an den Kunden, 1 Kopie mit Antrag an Hauptsitz, 1 Kopie in Dossier
- Eintrag ins Antragsbuch
- Photokopie des Antrages
- Original des Antrages mit den nötigen Formularen an Hauptsitz
- Kopie in Pendenzen einreihen
- Eventuelle zusätzliche Fragen vom Hauptsitz an den Kunden weiterleiten
- Terminieren
- Eingetroffene Unterlagen an Hauptsitz weiterleiten
- Vom Hauptsitz eintreffende Police auf Abteilung bringen
- Wichtigste Daten mit Antrag abstimmen, bei Fehlern zurücksenden
- Policen-Dossier anfertigen
- Vorkorrespondenz in Dossier ablegen
- Policen-Nummer und Entstehungsdatum im Antragsbuch nachführen
- Kleber der Subdirektion auf Police anbringen
- Bordereau photokopieren
- Original des Bordereaus ablegen im Dossier
- Police mit Kopie des Bordereaus an Vermittler übergeben
 - eventuell Police mit Begleitbrief direkt an Kunde senden
- Dossier ablegen

Wie zum Teil bereits eingangs dieses Abschnittes erwähnt, sollen mit dieser Erhebung folgende Fragen beantwortet werden:

- Sind Doppelspurigkeiten vorhanden?
- Ist die Abfolge des Arbeitsablaufes sinnvoll?
- Gibt es überflüssige Tätigkeiten?
- Können durch Kompetenz-Delegation an die Sachbearbeiter Arbeitsvorgänge vereinfacht werden?
- Können Arbeitsvorgänge besser standardisiert werden?

2.6. Der Bedingungsrahmen

Im Abschnitt über die Bedingungen der Organisation wurden die wichtigsten Kriterien des Bedingungsrahmens dargelegt (42). Diese werden in den folgenden Abschnitten, auf die Versicherungsunternehmung bezogen, stärker detailliert (43). Vorerst bleibt zu prüfen, wie weit die Entwicklung und Zielsetzung des Systems den Bedingungsrahmen beeinflusst hat. Obwohl die Direktion, bezogen auf die Geschäftsstelle als Untersuchungsobjekt, eine Art Supersystem bildet und also ebenfalls einen Teil des Bedingungsrahmens darstellt, kann davon ausgegangen werden, dass eine beschränkte Einflussnahme der Geschäftsstelle auf den Hauptsitz doch möglich ist.

2.6.1. Die Entwicklung und Politik des Systems

Die als Fallstudie dienende Unternehmung begann ihre Versicherungstätigkeit als Lebensversicherungsgesellschaft. In dieser Branche gehört sie zu den mittelgrossen Gesellschaften der Schweiz. Die Sparte der Krankenversicherung wurde sehr viel später angegliedert. Vor ungefähr dreissig Jahren erfolgte dann noch die Aufnahme des Versicherungsgeschäftes in den allgemeinen Branchen. Bedingt durch diese historische Entwicklung

42 Vgl. Abschnitt I/3.6., S. 35 ff.

43 Vgl. hierzu Hill, 1976, S. 516 ff.

ergaben sich drei vollständig getrennte administrative Systeme. Allein der Aussendienst tritt als Einheit gegen aussen auf. Der ganze Betrieb ist, wie aus der Ist-Aufnahme hervorgeht, stark zentralistisch gestaltet.

Die auf den Objektbereich bezogenen hauptsächlichsten Ziele sind die aussendienstmässige Beibehaltung der Allbranchen-tätigkeit, die Intensivierung des Geschäfts, besonders auch in den allgemeinen Branchen sowie generell die Steigerung der Effizienz in allen Bereichen.

2.6.2. Die aufgabenspezifischen Bedingungen

Die Auswirkungen der Bedingungen, welche von der Art der Aufgabe gesetzt sind, hängen davon ab, wie weit sich diese Aufgaben routinisieren lassen (44). Die aufgabenspezifischen Bedingungen können in die zwei Komponenten Umwelt und Technologie aufgeteilt werden (45):

2.6.2.1. Die Bedingungen der Umwelt

Es gilt abzuklären, wieweit die Umwelt Einfluss nehmen kann auf die Absetzbarkeit der vom System hergestellten Produkte.

Folgende Einflussfaktoren sind zu beachten (46):

- Anzahl, Art und Komplexität der Umweltbeziehungen.

Die Geschäftsstelle einer Versicherungsgesellschaft verkehrt zum überwiegenden Teil mit ihren Kunden und dem Hauptsitz. Die Beziehungen mit Behörden, Lieferanten etc. stehen in der Regel nicht im Vordergrund. Wichtig ist hingegen der Einfluss der Konkurrenz.

- Je einfacher die angebotenen Produkte sind, um so einfacher sind die Beziehungen zur Kundschaft. Gleichzeitig steigt damit die Routinisierbarkeit der administrativen Geschäftsabwicklung.

44 Vgl. Abschnitt I/3.6.1., S. 35.

45 Vgl. hierzu Hill, 1976, S. 516.

46 Vgl. hierzu Hill, 1976, S. 516.

- Voraussehbare Umweltveränderungen:

Dazu gehören zum Beispiel die Tendenz, die Versicherungsaufgabe auf den Staat oder den Arbeitgeber zu überwälzen. Auch die sich verstärkende Härte des Konkurrenzkampfes infolge zunehmender Marktsättigung gehört in diesen Abschnitt.

- Vom System nicht genützte Möglichkeiten:

Hier sind zu erwähnen bisher nicht angebotene Deckungsmöglichkeiten oder vom Vertreternetz nicht oder ungenügend abgedeckte Gebiete.

2.6.2.2. Die Bedingungen der Technologie

Die Technologie spielt für eine Versicherungsgesellschaft, die ja keine physischen Transformationsprozesse durchführt, eine untergeordnete Rolle. Lediglich in Form von Büromaschinen, insbesondere aber von EDV-Anlagen, erhält sie eine zunehmende Bedeutung. Während zu Beginn der Computer-Technik diese vor allem als Rechengerät und Drucker genutzt wurde, erfolgt der Einsatz heute verstärkt als umfassendes Informationssystem, welches über Terminals auch auf die Geschäftsstellen ausgedehnt werden kann.

2.6.3. Die personenspezifischen Bedingungen

Als besonderes Problem erweist sich die generelle Schwierigkeit, Aussendienst-Mitarbeiter anzuwerben, welche die hohen Anforderungen eines Allbranchen-Beraters erfüllen. Das gleiche Problem stellt sich bei den Innendienst-Mitarbeitern der Gesellschaft weniger stark, da dort die Möglichkeit der Branchenspezialisierung noch teilweise gegeben ist. Grundsätzlich bleibt festzuhalten, dass der Markt für Versicherungspersonal ausgetrocknet ist. Dies hängt zum Teil damit zusammen, dass das Berufsimago der Versicherungsangestellten - vor allem der Aussendienst-Mitarbeiter - als nicht besonders attraktiv gilt.

Nebst dem generellen Rekrutierungsproblem muss für die einzelne Gesellschaft auch die Altersstruktur der Systemmitglieder beachtet werden. Eine Ueberalterung kann die restriktive Bedingung der beschränkten Personal-Ressourcen noch verstärken.

Eine wichtige Rolle spielt die grundsätzliche Personal- und Lohnpolitik einer Gesellschaft. Je nach Beschaffenheit dieser Bedingungen erscheint die Tätigkeit bei einer Gesellschaft einem möglichen künftigen Mitarbeiter mehr oder weniger begehrenswert.

TEIL III: DIE ENTWICKLUNG DES SOLL-ZUSTANDES

1. Grundlagen

Aufbauend auf der Aufnahme des Ist-Zustandes erfolgt als nächster Schritt im Organisationsprozess die Entwicklung des Soll-Zustandes. In der Literatur wird dieser Vorgang meist mit dem Begriff Synthese der Aufgaben respektive der Arbeitsprozesse umschrieben. Kosiol definiert wie folgt: "Die Aufgabensynthese umfasst das Problem der Vereinigung analytischer Teilaufgaben zu aufgaben- und arbeitsteiligen Einheiten, die in ihren Verknüpfungen die organisatorische Aufbaustruktur der Unternehmung entstehen lassen" (1). Diese Definition kann analog für die Synthese der Arbeitsprozesse übernommen werden. Die Ueberprüfung und Anpassung umfasst aber auch die Bereiche des Führungsstils und der Leitungsprozesse.

Bei der Ueberprüfung der Organisation ist ebenfalls zu berücksichtigen, dass die fundamentalen Prinzipien jeder Organisation eingehalten werden. In der Organisationsliteratur werden diese unterschiedlich definiert. Grundsätzlich und umfassend beschreibt Bleicher (2) diese Prinzipien wie folgt:

- Prinzip der Erhaltung: Die Organisation muss dergestalt sein, dass sie sich den Veränderungen der Umwelt anpasst.
- Prinzip der Zweckmässigkeit: Alle organisatorischen Massnahmen sollen sich auf die Erfüllung der Unternehmungsziele beziehen.

1 Kosiol, 1962, S. 76 ff.

2 Bleicher Knut, 1966, S. 53 ff.; vgl. auch Beensen Reimar, Organisationsprinzipien, Berlin 1969, S. 190 ff.

- Prinzip des Gleichgewichts: Dieses umfasst die Elemente Stabilität und Elastizität. Die organisatorischen Massnahmen beziehen sich auf eine längerfristig geplante Organisation; sie müssen deshalb stabil sein. Damit sie sich aber trotzdem den sich dauernd ändernden Verhältnissen innerhalb des Betriebes und der Umwelt anpassen können, müssen sie elastisch sein.
- Prinzip der Koordination: Bleicher übernimmt hier die Definition von Kosiol (3), der die Koordination als das konzentrierende Ordnungs-Prinzip beschreibt, welches in Teilung und Einigung gipfelt und das Strukturgesetz der synthetischen Gefügebildung darstellt.

Nebst der Erfüllung der Fundamentalprinzipien muss bei der Entwicklung des Soll-Zustandes berücksichtigt werden, dass der Reorganisationsprozess dazu dient, die Unternehmungsziele besser als bisher zu erreichen. Im Abschnitt über die Feststellung der Notwendigkeit einer Ueberprüfung wurden die Gründe dargelegt, weshalb die bestehende Organisation überprüft werden musste (4). In der neuen Organisation gilt es, die dort beschriebenen Schwachstellen zu beheben.

Konkret können für das Fallbeispiel folgende Ziele des Reorganisationsprozesses angegeben werden:

- Behebung der festgestellten Schwachstellen;
- langfristige Sicherung der Eigenständigkeit der Unternehmung;
- bessere Wahrnehmung der Marktchancen in jetzt zu wenig bearbeiteten Regionen;
- schnellerer und kompetenterer Kundenservice;
- Senkung der Kosten für die Administration.

3 Kosiol 1962, S. 181.

4 Vgl. Abschnitt II/1.2., S. 38 f.

Für die Erreichung dieser Ziele sowie für die Behebung der Schwachstellen stehen die bereits erwähnten Instrumente der Organisation zur Verfügung (5). Für das Vorgehen wurde die gleiche Reihenfolge gewählt wie bei der Ist-Aufnahme (6).

1.1. Die Entwicklung der Gebildestruktur

Von den zur Verfügung stehenden Instrumentalvariablen finden die folgenden für die Ueberprüfung der Gebildestruktur Anwendung:

- Zentralisation/Dezentralisation;
- Funktionalisierung;
- Delegation.

Dem Hauptziel dieser Arbeit entsprechend, ist in den folgenden Abschnitten vor allem zu überprüfen, in welchem Ausmass die bei einer Versicherungsunternehmung anfallenden Aufgaben auf der Geschäftsstelle selbst, auf einer Subdirektion oder auf dem Hauptsitz erledigt respektive entschieden werden sollen.

2. Die Entwicklung des Zentralisations-/Dezentralisationsgrades bezüglich Aufgabenverteilung

Bereits Kosiol stellt das Problem der Zentralisation/Dezentralisation als das Kernproblem der Organisation dar (7). Besonders bei einer Versicherungsgesellschaft ist die Beantwortung der Frage, durch welche Stelle welche Aufgaben ausgeführt

5 Vgl. Abschnitt I/3.5., S. 28 ff.

6 Vgl. Abschnitt II/2., S. 39 ff.

7 Kosiol, 1962, S. 83; vgl. auch Grochla, 1972, S. 57.

werden sollen, eines der hauptsächlichsten Organisationsprobleme. Dies gilt hauptsächlich bezüglich der regionalen Verteilung der Aufgaben. Die von der Natur des Geschäftes her grundsätzlich dezentrale Absatzorganisation steht der tendenziell eher zentralen Administration gegenüber. Aufgabe der folgenden Abschnitte ist es nun, für die wichtigsten der einzelnen Tätigkeitsbereiche (8) aufzuzeigen, warum welche Aufgaben eher zentral oder dezentral durchgeführt werden sollten.

Zur Erarbeitung dieser Aufgabenverteilung schlägt Hill die Ueberprüfung der Tätigkeiten nach den wichtigsten Kriterien

- Zweckbereiche;
- Objekte;
- Regionen;
- Phasen

vor (9). Vor dieser Ueberprüfung müssen jedoch die Hauptaufgaben der Geschäftsstellen definiert werden, damit diesen im Reorganisationsprozess die nötige Gewichtung zugemessen werden kann.

2.1. Die Hauptaufgaben einer Geschäftsstelle

Die Anwerbung neuer beziehungsweise die Betreuung bestehender Kunden sind die unbestrittenen Hauptaufgaben einer Geschäftsstelle. Es handelt sich also um die Absatz- und Leistungserstellungsbereiche. Wenn davon ausgegangen wird, dass eine umfassende Beratung der Kunden, wie sie Inhalt der Geschäftspolitik der Fallstudie ist, nur auf der Basis von Ausendienstmitarbeitern möglich ist, so gehört auch der Personalbereich zu den entscheidenden Aufgaben.

8 Vgl. Abschnitt II/2.2.1.1., S. 44 ff.

9 Hill, 1976, S. 521.

Die übrigen Zweckbereiche (10) nehmen in dieser Beurteilung keinen derart wichtigen Platz ein und werden deshalb vernachlässigt.

Die Beziehungen zwischen den Bereichen Absatz und Leistungserstellung sind besonders eng und vielfältig. Bei der Aufgabenverteilung muss deshalb darauf Rücksicht genommen werden, dass die Verbindungs- und Kommunikationswege möglichst kurz sind. Grundsätzlich gilt es auch zu beachten, dass eine Versicherungsunternehmung eindeutig abnehmerorientiert organisiert sein muss.

Den Hauptaufgaben sind auch die hohen Anforderungen an den Wissensstand der beteiligten Mitarbeiter im Innen- und Aussendienst eigen.

2.2. Die Absatzaufgaben

Aus dem Abschnitt über die Feststellung der Notwendigkeit einer Ueberprüfung (11) sowie auch bei der Entwicklung der neuen Organisationsziele (12) wurde klar, dass die Erfüllung der Absatzaufgaben bei der Fallstudie offensichtlich zu wünschen übrig lässt. Es muss demzufolge kontrolliert werden, inwieweit sich diese Schwäche durch eine Änderung in der Aufgabenverteilung beheben lässt.

Im Bereich der Absatzaufgaben gilt die Ueberprüfung der Marktbearbeitung. Der Bereich der Produkte- und Sortimentsplanung gehört eindeutig zum Aufgabenkomplex des Hauptsitzes und fällt deshalb in dieser Betrachtung weg. Ebenso entfällt das Problem der Distribution (13).

10 Vgl. Abschnitt II/2.2.1.1., S. 44 ff.

11 Vgl. Abschnitt II/1.2., S. 38 f.

12 Vgl. Abschnitt III/1., S. 83 ff.

13 Vgl. Abschnitt II/2.2.1.1.2., S. 49 f.

Für die Verbesserung des Produktionsergebnisses bestehen verschiedene Ansatzpunkte:

- a) Vermehrte Uebernahme von Anpassungs- und Aenderungs-
aufgaben durch den Innendienst. Dadurch werden zwar keine neuen Kunden gewonnen, doch kann mit dieser Massnahme die Anzahl der Kündigungen vermindert werden. Eine solche Aufgabenumverteilung verlangt entsprechend mehr Innendienst-Personal.
- b) Intensivere Führung und Verbesserung der Verkaufsunterstüt-
zung durch die Geschäftsstelle. Dies bedingt kleine Führungseinheiten und Geschäftsstellen, die nicht zu weit vom Einsatzort des Aussendienst-Mitarbeiters entfernt sind.

Ein Leiter sollte maximal fünf bis zehn Aussendienst-Mitarbeiter betreuen und führen. Bei grösseren Leitungsspannen ist die gewünschte Verbesserung des Verkaufsergebnisses nicht mehr gewährleistet. Die Anzahl der geführten Mitarbeiter ist auch abhängig von eventuellen persönlichen Produktionszielen des Mitarbeiters.

Wie nahe eine Geschäftsstelle beim Vertreter und damit beim Kunden sein muss, hängt auch von der Versicherungsart ab. Lebensversicherungen benötigen während der Vertragsdauer weniger Kundendienst. Hier ist eine gute Betreuung durch den Aussendienstmitarbeiter möglich, auch wenn keine Geschäftsstelle in unmittelbarer Nähe ist. Anders ist die Situation bei den allgemeinen Branchen. Infolge der oft notwendigen Kundenkontakte während der Vertragsdauer ist die Kundennähe der Geschäftsstelle erforderlich.

- c) Ausbau der Organisation durch mehr Aussendienst-Mitarbeiter. Dies bedingt eine weitere Unterteilung der Tätigkeitsgebiete je Vertreter. Obwohl dieser Ausbau keine eigentliche Aenderung in der Aufgabenverteilung darstellt, sei er hier als naheliegendste Verbesserungsmassnahme der Vollständigkeit halber erwähnt.

- d) Ausbau und Umgestaltung der Werbung. Die Werbung kann unterteilt werden in die reine Namenswerbung oder Imagewerbung der Gesellschaft sowie in die Werbung aus speziellem Anlass. Es scheint naheliegend, dass die erstere einheitlich und demzufolge durch den Hauptsitz erfolgen soll. Für lokale Werbung sollte den Geschäftsstellen ein genügendes Budget zur eigenen Verwendung zur Verfügung stehen. Der Vollständigkeit halber seien hier auch noch Werbegeschenke erwähnt.

Als Werbemittel nicht zu unterschätzen ist auch die Präsentation der Formulare und Prospekte ganz allgemein wie auch der Offert- und Berechnungsblätter.

- e) Akquisition der Versicherungsnehmer ohne Aussendienst-Mitarbeiter. Dieser Weg wurde in letzter Zeit mehr oder weniger erfolgreich versucht. Er dürfte für eine Allbranchengesellschaft mit dem Grundsatz der umfassenden Beratung und unter den heutigen Konkurrenzverhältnissen kaum möglich sein.

2.3. Die Leistungserstellungsaufgaben

In diesem Abschnitt soll für die einzelnen Tätigkeiten geklärt werden, wie stark die Qualität des Kundendienstes von der Nähe der Geschäftsstelle beim Kunden abhängig ist. Gleichzeitig muss aber auch geklärt werden, wie gut die zentrale oder dezentrale Durchführung der Teilaufgaben möglich ist.

a) Risikotarifizierung

Für die Tarifizierung des normalen Massengeschäftes verfügt jeder Aussendienst-Mitarbeiter über entsprechende Tarifbücher. Kompliziertere Fälle des Einzelgeschäftes sowie einfachere Probleme beim Kollektiv-Geschäft sollten mit dem Fachpersonal der Geschäftsstelle ebenfalls noch dezentral lösbar sein, damit der Antrag ohne langwierige Tarifabklärungen behandelt werden kann.

Anders stellt sich das Problem bei Gruppenversicherungen und Grossobjekten, welche nur durch Spezialisten der einzelnen Sparten tarifiert werden können. Da normalerweise das Gebiet einer Geschäftsstelle zu klein ist, um solche Fachleute auszulasten, müssen diese in einem grösseren Rahmen operieren. Andererseits bedürfen gerade diese Grosskunden einer intensiven Betreuung. Der Standort der Geschäftsstelle darf deshalb nicht zu weit vom Kunden entfernt sein. Notwendige Besuche müssen ohne grosse Wegzeiten möglich sein. Aus diesen Ueberlegungen heraus drängt sich als idealer Standort eine Regionaldirektion auf, deren Gebietsgrösse so zu wählen ist, dass eine Auslastung der Spezialisten gegeben ist.

b) Antragsbearbeitung

Die Teiltätigkeiten der Antragsbearbeitung wurden im Abschnitt über die Ist-Aufnahme der operativen Abläufe geschildert (14). Die Ueberprüfung des vom Aussendienst-Mitarbeiter erhaltenen Antrages auf Vollständigkeit und Korrektheit bildet dabei die Hauptaufgabe. Zudem müssen eventuelle besondere Bedingungen und Voraussetzungen geklärt werden.

Bei diesen Aufgaben ergeben sich bezüglich Arbeitsaufteilung zwei gegenläufige Aspekte:

- Diese Tätigkeiten verlangen einen je nach Versicherungsart unterschiedlichen, doch immer hohen Wissensstand. Dies spricht für eine Organisation nach Sparten, was aber eine gewisse Grösse und damit eher eine Zentralisation der Arbeit verlangt.
- Andererseits ist der Kunde wie auch der Versicherer daran interessiert, so schnell wie möglich zu erfahren, ob und zu welchen Bedingungen ein Antrag angenommen werden kann.

Die bei der Fallstudie für den Organisationstyp der Subdirektion bestehende Regelung, dass ein Antrag einmal auf der Geschäftsstelle, einmal auf der Subdirektion und ein letztes

14 Vgl. Abschnitt II/2.5., S. 71 ff.

Mal auf dem Hauptsitz geprüft wird, ist vom Aufwand und Zeitbedarf her nicht sinnvoll. Zudem wird zur Klärung der Deckungsverhältnisse eine provisorische Deckungszusage notwendig.

Auf Grund der vorerwähnten Aspekte bieten sich folgende Lösungen an:

- Die Annahme erfolgt endgültig auf der Subdirektion.
- Die Antragskontrolle wird unter Auslassung der Subdirektion direkt auf der Direktion durchgeführt.

Welche dieser beiden Varianten die bessere ist, hängt von der Grösse der Gesellschaft ab. Wenn der Mitarbeiterstab im Aussendienst so gross ist, dass die notwendigen Spezialisten auf einer Subdirektion ausgelastet sind und sich die Einrichtung der für die Weiterverarbeitung notwendigen Infrastruktur (zum Beispiel EDV-Anlage) lohnt, so ist die erste Variante vorzuziehen. Aufgrund der Firmengrösse, wie sie dem Beispiel zugrundeliegt, musste die zweite Variante bevorzugt werden. Dies bedingt aber einen Ausbau der Geschäftsstellen, damit die bisher auf der Subdirektion ausgeführten Arbeiten vollumfänglich dort ausgeführt werden können.

c) Policierung

Die Ausfertigung der Policen für das Massengeschäft erfolgt normalerweise mittels einer EDV-Anlage. Gleichzeitig mit der computermässigen Verarbeitung der Police erfolgt die Ausstellung der Prämienabrechnung, die Nachführung der Stammkarten und der Statistiken sowie die Ausfertigung der Karteikarten. Wegen dieser komplexen Verarbeitungsvorgänge befinden sich die EDV-Anlagen beim Hauptsitz. Bei grossen Versicherungsunternehmen ist es möglich, dass diese Arbeiten oder Teile davon auch auf Subdirektionen durch dezentrale EDV-Anlagen ausgeführt werden. In diesem Falle müssen nur die vom Hauptsitz absolut benötigten Daten auf die zentrale Anlage übertragen werden.

Eine andere Lösungsmöglichkeit besteht darin, dass die Policen für gewisse standardisierbare Versicherungsarten auf der Geschäftsstelle ausgefertigt werden. Dadurch kann der Kunde am schnellsten bedient werden. Die Gefahr bei dieser Variante liegt darin, dass Verträge auf dem Weg zum Hauptsitz verloren gehen und damit die weitere Verarbeitung nicht gewährleistet ist (zum Beispiel keine Fakturierung usw.). Umgangen werden könnte dieses Problem durch den Aufbau eines Terminalbetriebes, durch den jede Geschäftsstelle mit dem zentralen Computer verbunden wäre.

Die einzeln ausgefertigten Verträge (Gruppen-Versicherungen, Grossrisiken) werden sinnvollerweise am Standort der Spezialisten geschrieben.

d) Prämienabrechnungen

Früher war es üblich, dass die Geschäftsstellen für die Prämienrechnungen und das Inkasso zuständig waren. Mit der zunehmenden Automatisierung durch EDV-Anlagen wurden diese Aufgaben mehr und mehr durch die zentralen Stellen übernommen, welche diese Anlagen betreiben. Bei dieser Lösung muss aber gewährleistet sein, dass vor eventuellen Betreibungen die zuständige Geschäftsstelle informiert wird, damit diese vorgängig den Sachverhalt abklären kann.

e) Provisionierung

Die Provisionierung hängt eng zusammen mit der Antragsbearbeitung. Bei Erstellung der Police durch die EDV-Anlage wird meist gleichzeitig die entsprechende Provisionsgutschrift auf das Konto des zuständigen Aussendienst-Mitarbeiters ausgelöst. Demzufolge wird dieser Tätigkeitsbereich am besten dort ausgeführt, wo sich die EDV-Anlage befindet.

f) Karteien und Statistiken

Die Karteien und Statistiken werden durch die EDV-Anlage nachgeführt. Der Bedarf für diese Hilfsmittel besteht jedoch vor allem auf der Geschäftsstelle und beim Aussendienst-Mitarbeiter. Es müssen deshalb Wege gesucht werden, die notwendigen Informationen dem Aussendienst so schnell wie möglich verfügbar zu machen.

Zur Zeit bestehen bezüglich der Karteisysteme zwei Ansatzpunkte, welche die Nachteile der mühsamen Kärtchenkartei vermeiden.

Eine mögliche Lösung bildet das von einigen Gesellschaften bereits angewandte Mikrofilmsystem. Die notwendigen Angaben werden in Form von periodisch vollständig nachgeführten Mikrofilmen an die Aussenstellen abgegeben. Dadurch wird insbesondere das Mutationswesen erleichtert und die Vollständigkeit der Unterlagen garantiert.

Ein umfassenderer Ansatz ist die Lösung mittels eines EDV-Systems mit Terminalbetrieb auf allen Aussenstellen. Ueber die Terminals können jederzeit alle benötigten Informationen vom zentralen System abgerufen werden.

g) Schadendienst

Die Qualität eines Schadendienstes hängt eng zusammen mit der Geschwindigkeit der Schadenerledigung. Auf diesen Punkt muss deshalb bei der Verteilung der Aufgaben besonders geachtet werden.

Für diese Aufgabenzuweisung ist eine erste Unterteilung in Personen- und Sachschäden notwendig.

Innerhalb der Personenversicherung gilt es, bei der Bearbeitung der Versicherungsfälle nochmals zu differenzieren zwischen den Versicherungsarten Leben sowie Kranken und Unfall.

Als Folge der direkten Beziehungen wendet sich der Kunde für die Anmeldung des Schadens meist an die Geschäftsstelle. Zur Prüfung der Deckungsfrage ist bei den Personenversicherungen

im Normalfall ein Arztzeugnis notwendig, welches von der Geschäftsstelle eingeholt wird. Nun muss festgelegt werden, welche Stelle für den Entscheid zuständig ist, ob ein Fall gedeckt ist. Die Geschäftsstelle ist dank der besseren Kenntnisse des Kunden eher in der Lage, in Zweifelsfällen einen gerechten Entscheid zu fällen. Für die Zuständigkeit einer höheren Stufe - Subdirektion oder Direktion - spricht die dort mögliche Spezialisierung sowie grössere Neutralität beim Entscheid.

Bei der Lebensversicherung stellen sich mit Ausnahme der Invaliditätsfälle kaum Fragen bei der Klärung der Deckung. Immerhin bleiben einige Punkte zu überprüfen: Vorbehalte für bereits vor Abschluss bestandene Krankheiten, generelle Deckungsausschlüsse usw. Aus diesem Grunde, und weil die Bereithaltung der nötigen finanziellen Mittel auf allen Geschäftsstellen kaum durchführbar wäre, erscheint es sinnvoll, wenn die Regelung des Falles durch die Subdirektion oder die Direktion erfolgt. Die Auszahlung selbst sollte aber immer durch den zuständigen Aussendienst-Mitarbeiter erfolgen.

Mehr Probleme bezüglich der Beurteilung der Leistungspflicht bestehen bei der Kranken- und Unfallversicherung, obwohl die Deckung immer umfassender wird. Zwar könnten einzelne einfache Schadenkategorien (zum Beispiel kleine Unfälle ohne Komplikationen) durchaus durch die Geschäftsstelle erledigt werden; doch ist aus den bereits erwähnten Gründen eine Regelung durch eine einheitliche zentrale Stelle vorzuziehen.

Bei der Sachversicherung ist zu unterscheiden zwischen Schäden, die umfangreichere Massnahmen zur Klärung der Leistungspflicht erfordern (zum Beispiel komplizierte Haftpflichtfälle), und solchen, bei denen diese Frage einfach und eindeutig festgestellt werden kann (zum Beispiel Hausratversicherung).

Für die einfachen Fälle ist es sinnvoll, wenn die Geschäftsstellen (zum Teil auch einzelne Mitarbeiter) diese bis zu gewissen Betragslimiten selbst erledigen können. Auch die

diese Limite übersteigenden Fälle sowie die komplizierten, spezielle Abklärungen erfordernden Fälle sollten möglichst in der Region bereinigt werden können. Dafür sind Schadenexperten notwendig, die ihren Sitz im Idealfall bei einer Geschäftsstelle haben. Je nach Auslastung sind sie für eine oder mehrere Geschäftsstellen zuständig. Die administrative Erledigung der Fälle kann dann durch die Subdirektion oder den Hauptsitz erfolgen.

Wegen der kürzeren Kommunikationswege wäre es von Vorteil, wenn die vollständige Schadenbearbeitung in der Region, also auf der Subdirektion, erfolgen könnte und nicht auf dem Hauptsitz durchgeführt würde.

h) Portefeuillepflege

Die während der Versicherungsdauer anfallenden Aufgaben (15) müssen von der Geschäftsstelle respektive dem Aussendienst-Mitarbeiter wahrgenommen werden. Der Hauptsitz stellt jedoch die mittels der EDV-Anlage erstellten Hilfsmittel des Informationssystems zur Verfügung. Für generelle Anpassungsaktionen sollte auf die Mithilfe der Subdirektion oder aber der Direktion gezählt werden können.

Die Kommunikationswege von der Geschäftsstelle zu der hierarchisch höheren Stufe, welche eventuelle Entscheide treffen muss, sollten möglichst direkt sein. Wenn also, wie bei der Fallstudie, die Entscheidungsbefugnisse nicht bei der Subdirektion liegen, sollte der Verbindungsweg direkt zum Hauptsitz führen.

i) Beendigung des Versicherungsvertrages

Die beim normalen Ablauf einer Lebensversicherung anfallenden Arbeiten müssen primär durch die Geschäftsstelle erledigt werden. Für die Auszahlung der Versicherungssummen gelten

15 Vgl. Abschnitt II/2.2.1.1.1.b), S. 53 f.

ebenfalls die im Abschnitt über den Schadendienst gemachten Aussagen.

Die durch eine Kündigung während der Vertragsdauer ausgelösten Arbeiten müssen auf der Geschäftsstelle durchgeführt werden, wobei nur in Ausnahmesituationen die Beihilfe der Subdirektion respektive des Hauptsitzes angefordert werden sollte.

2.4. Der Personalbereich

In diesem Abschnitt soll die Aufgabenverteilung bezüglich Personalbeschaffung, Ausbildung und Betreuung überprüft werden.

a) Personalbeschaffung

Die Erfahrung zeigt, dass generelle Werbeaktionen von zentralen Stellen aus geringe Resultate zeigen. Mehr von Erfolg gekrönt sind jedoch Bemühungen auf lokaler Ebene, besonders solche aufgrund persönlicher Beziehungen. Das ganze Personal-suche- und -anstellungsprozedere sollte deshalb auf der Geschäftsstelle durchgeführt werden.

b) Ausbildung

Die Grundschulung sowie die periodische Weiterbildung des Aussendienstpersonals sollte durch zentrale Kurse erfolgen. Das Innendienstpersonal wird in der Regel auf der Geschäftsstelle selbst geschult. Die Teilnahme an zentralen Kursen sollte aber möglich sein.

c) Betreuung

Eine permanente Betreuung des Aussendienst-Mitarbeiters ist - vor allem am Anfang seiner Tätigkeit - entscheidend für Erfolg oder Misserfolg. Aus diesem Grunde ist es unbedingt erforderlich, dass der Mitarbeiter möglichst täglich mit seinen Vorgesetzten in Kontakt treten kann. Dies ist aber nur durchführbar, wenn das Geschäftsstellennetz entsprechend ausgebaut ist.

2.5. Die Entwicklung der Aufgabengliederung nach Objekten

Bereits bei der Aufnahme des Ist-Zustandes wurde festgestellt, dass eine Aufteilung der Fachbereiche in die Sparten Leben, Kranken und Allgemeine üblich ist (16). Eine solche Einteilung ist beim Hauptsitz wegen der zur Erfüllung der dort anfallenden Aufgaben notwendigen Fachkenntnisse fast zwingend (17).

Aber auch für die einfacheren Aufgaben einer Geschäftsstelle stellt sich das gleiche Problem. In den folgenden Abschnitten wird wiederum für die wichtigsten Aufgabenbereiche geprüft, wie weit sich eine Spartengliederung realisieren lässt.

2.5.1. Die Absatzaufgaben

Bei der als Beispiel dienenden Versicherungsunternehmung wurde die umfassende Beratung des Kunden durch einen Vertreter als Ziel gesetzt. Dies bedingt, dass dieser in allen Versicherungsarten über das entsprechende Wissen verfügt. Lediglich für komplizierte Einzelgeschäfte stehen Spezialisten zur Verfügung.

Es ist sehr schwierig, allen Aussendienst-Mitarbeitern einen so hohen Kenntnisstand zu vermitteln. Deshalb verfügen viele Versicherungsgesellschaften für die Sparten Leben und Allgemeine über getrennte Aussendienste. Die Krankenversicherung ist dabei je nachdem der Leben oder der Allgemeinen zugeteilt.

Vom Standpunkt der Organisationstheorie aus müsste eine Trennung des Aussendienstes vorgezogen werden. Der Entscheid für die umfassende Betreuung dient aber dem Kunden besser, sofern der Aussendienst-Mitarbeiter wirklich über die nötigen Kenntnisse verfügt.

16 Vgl. Abschnitt II/2.2.1.2., S. 55 f.

17 Vgl. hierzu Farny Dieter, Die künftige Organisation des Versicherungsunternehmens im Innen- und Aussendienst, Vortrag vor dem Institut für Versicherungswissenschaft an der Universität zu Köln am 9.11.1971.

Für die Werbung ist es dagegen von Vorteil, wenn der ganze vom Kunden benötigte Versicherungsschutz als Paket angeboten werden kann.

2.5.2. Die Leistungserstellungsaufgaben

a) Risiko-Tarifierung

Die Tarifierung muss notwendigerweise für jede einzelne Versicherungsart separat erfolgen. Dies gilt auch dann, wenn im Vertrag verschiedene Risiken zusammengefasst als Leistungsbündel angeboten werden. Die Tarifberechnungen werden demzufolge von Spezialisten spartenabhängig durchgeführt. Diese Tätigkeit erfolgt in der Regel auf dem Hauptsitz.

b) Antragsbearbeitung

Eine Vereinheitlichung der Antragsverarbeitung quer über alle Versicherungsarten ist infolge grundsätzlicher Unterschiede zwischen den Personen- und Sachversicherungen kaum möglich. Auf der Subdirektion respektive dem Hauptsitz ist meist auch eine weitere Aufteilung unumgänglich. Dies trifft besonders für Gruppenversicherungen und Industrierisiken zu.

Eine Geschäftsstelle, welche die Bedingung der erwünschten Kundennähe erfüllt, muss jedoch in der Lage sein, mindestens je einen Innendienst-Mitarbeiter für die beiden Hauptbereiche auszulasten.

c) Policierung

Bis vor kurzem wurde für jede einzelne Versicherungsart eine separate Police mit entsprechenden allgemeinen Versicherungsbedingungen erstellt. Die Bestrebungen gehen heute aber immer mehr in die Richtung der Policenbündelung, also der Zusammenfassung der Deckung für verschiedenartige Risiken in einer Police. Dies ist jedoch keine eigentliche Abkehr von der Objektgliederung, da die Bündelung immer innerhalb der Hauptbereiche erfolgt. Je nach dem Schwierigkeitsgrad des Vertrages

und der Art und Weise der Police kann dieselbe auf der Subdirektion oder dem Hauptsitz, bei Terminalbetrieb eventuell bei der Geschäftsstelle ausgefertigt werden.

d) Prämienabrechnungen

Die Rechnungsstellung erfolgt analog zum Erstellen der Police.

e) Provisionierung

Die Provisionierung erfolgt pro Vertrag getrennt nach Versicherungsart.

f) Karteien und Statistiken

Das Organisationssystem der Kartei ist abhängig vom Aufbau der übrigen Organisation. Grundsätzlich muss die Kartei rasch einen vollständigen Ueberblick über alle Verträge und deren Details eines Kunden ermöglichen. Sie sollte demnach nicht nach Sparten getrennt sein. Die EDV bietet sich hier als ideales Hilfsmittel zur umfassenden Lösung dieses Problems an.

Statistiken werden je nach deren Verwendung nach Sparten oder Kunden erstellt.

g) Schadendienst

Wegen der notwendigen Spezialkenntnisse wird bei der Schadenerledigung eine Spartentrennung nicht zu umgehen sein. Damit jedoch die unbedingt notwendige Kundennähe erhalten bleibt, sollte diese Trennung für das Massengeschäft auf den unteren Stufen (Geschäftsstellen, regionale Schadensachbearbeiter) so wenig ausgeprägt wie möglich sein.

h) Portefeuillepflege

Die Portefeuillepflege muss weitgehend von der Geschäftsstelle aus vorgenommen werden. Deshalb ist eine strikte Spartentrennung weder möglich noch - vom Gedanken der umfassenden Kundenbetreuung aus betrachtet - erwünscht. Eine gewisse Aufteilung der Arbeiten auf die beiden Hauptbereiche Personen- und Sachversicherung wird jedoch für Probleme, deren

Lösung spezielles Wissen benötigt, trotzdem kaum zu umgehen sein.

i) Beendigung des Vertrages

Je nachdem, welche Stufe für die Verarbeitung der Kündigungen zuständig ist (Geschäftsstelle oder Subdirektion), wird in Abhängigkeit der Auslastung die Spartengliederung grösser oder kleiner sein.

2.5.3. Der Personalbereich

a) Personalbeschaffung

Im Fallbeispiel erfolgt die Anwerbung des Aussendienstpersonals entsprechend dem Ziel der umfassenden Beratung nicht spartengetrennt. Ausgenommen davon sind die Spezialisten für die Bereiche der Gruppen- und Grossrisiko-Versicherungen.

Aus demselben Grunde sollte auch das Innendienst-Personal einer Geschäftsstelle über möglichst breite Branchenkenntnisse verfügen. Eine grobe Gliederung in die Bereiche der Personen- und Sachversicherung wird sich aber auf der Stufe der Sachbearbeiter kaum vermeiden lassen.

b) Ausbildung

Das Ausbildungskonzept ist in der Regel spartengetrennt aufgebaut. Das muss jedoch nicht bedeuten, dass die gleichen Ausbilder nicht verschiedene Sparten betreuen können. Im Gegenteil, dies ist infolge des gleichgearteten Aufbaus der Ausbildung sinnvoll.

c) Betreuung

Die Betreuung der Aussendienst-Mitarbeiter erfolgt durch den Organisations- oder Geschäftsstellenleiter branchenunabhängig. Für das Innendienstpersonal erfolgt das Training on the job normalerweise in seinem Fachbereich. Es ist jedoch besonders auf kleinen Geschäftsstellen sinnvoll, durch eine massvolle Job-Rotation den Kenntnisstand der einzelnen Mitarbeiter zu verbreitern.

2.6. Die Entwicklung der Aufgabenverteilung nach Regionen

Die Ueberprüfung der regionalen Aufgabenverteilung bildet den eigentlichen Inhalt des ganzen Synthese-Kapitels. Aus diesem Grunde sollen in diesem Abschnitt lediglich einige praktische Erwägungen zur Bestimmung der regionalen Gebiets-einteilung aus der Sicht des eigentlichen Aussendienstes gemacht werden.

Die kleinste regionale Einheit bildet der Arbeitsrayon eines Aussendienst-Mitarbeiters. Die Grösse dieses Gebietes wird normalerweise durch die Einwohnerzahl bestimmt. In städtischen Gebieten kann von einem Soll-Zustand von 10 - 20'000 Einwohnern ausgegangen werden. In ländlichen Gebieten wird diese Zahl in der Regel wegen der grösseren Distanzen etwas reduziert.

Diese einzelnen Agentur- oder Inspektoratsgebiete werden als Generalagenturgebiete zusammengefasst. Wenn davon ausgegangen wird, dass ein Generalagent etwa fünf bis acht Aussendienstmitarbeiter führen kann, so ergibt sich eine Gebietsgrösse von maximal 80 - 160'000 Einwohnern. Die effektive Grösse hängt aber weit mehr von der Möglichkeit ab, die genügende Anzahl qualifizierter Mitarbeiter auf allen Aussendienststufen zu finden. Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor ist die Grösse des Kundenbestandes, weil dieser alle Faktoren bestimmt, die mit der Auslastung des notwendigen Innendienstpersonals der Geschäftsstelle zusammenhängen.

Die nächste Führungsebene ist die Subdirektion. Besonders grosse Versicherungsunternehmungen haben diese Instanz konsequent realisiert. Die einer Subdirektion zuteilbaren Funktionen hängen ab vom gesamten Aufbau der Unternehmung. Auch hier wird die Grösse des Subdirektions-Gebietes stark mitbestimmt von der Grösse des Kundenbestandes, weil die auf dieser Stufe notwendigen Fachspezialisten ausgelastet sein müssen.

2.7. Die Entwicklung der Phasengliederung

Soweit eine Phasengliederung im definierten Objektbereich relevant wird, geht sie für die einzelnen Bereiche aus der Aufgabenverteilung (18) und der Ueberprüfung des Delegationsgrades (19) hervor. Für die Darlegung der theoretischen Planungs- und Kontrollprozesse sei auf die entsprechende Fachliteratur verwiesen.

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass für eine Generalagentur, wie auch bei der betrachteten Gesellschaft für eine Subdirektion, von der Grösse und dem Anfall an entsprechenden Aufgaben her keine speziellen Planungs- und Kontrollstellen gebildet werden können. Vielmehr müssen die entsprechenden Aufgaben von den zuständigen Kaderstellen wahrgenommen werden.

3. Die Ueberprüfung der Funktionalisierung

Generelle Aussagen über eine wünschbare Funktionalisierung des Untersuchungsbereiches lassen sich kaum machen. Diese ist abhängig von der Organisationsstruktur des Hauptsitzes sowie vom Umstand, ob eine Subdirektion zwischengeschaltet ist oder nicht. Der Regelfall wird sein, dass die Geschäftsstelle (Generalagentur oder Subdirektion) wie im Fallbeispiel in eine Matrix-Organisation des Hauptsitzes eingegliedert ist.

Wenn eine Subdirektion vorhanden ist, die über ausgebaute Generalagenturen verfügt (20), so sollten dieselben gleicherart in der Organisation der Subdirektion eingebettet sein. Je nach Gesellschaftsgrösse kann es aber auch sinnvoll sein, dass die Geschäftsstelle für bestimmte Aufgaben direkt mit dem

18 Vgl. Abschnitte III/2.2., 2.3., 2.4., S. 87 ff.

19 Vgl. Abschnitt III/4., S. 103 ff.

20 Vgl. Abschnitt III/2.6., S. 101.

Hauptsitz verkehrt. Die Subdirektion ist dann für den Bereich der übrigen Aufgaben verantwortlich.

Innerhalb der Geschäftsstellen - hierzu wird auch der Typ der Subdirektion gerechnet, wie er in der Fallstudie dargestellt wurde - wird die primäre Aufteilung in die Linien Innen- und Aussendienst sinnvoll sein. Die allenfalls nach Fachbereichen getrennten Sachbearbeiter unterstehen je nach Grösse der Geschäftsstelle einem Bürochef oder dem Geschäftsstellenleiter direkt. Das Aussendienstpersonal untersteht dem Organisationsleiter seines Gebietes oder dem Geschäftsstellenleiter direkt, muss aber fachtechnische Weisungen und zum Teil auch Aufträge im Sinne zum Beispiel der Portefeuillepflege vom Innendienst entgegennehmen. Für den Aussendienst besteht also auch auf dieser untersten Stufe ein Mehrliniensystem. Je nach Grösse der Geschäftsstelle können Stabsstellen in Form von Branchenspezialisten (Gruppenversicherungen usw.) sowie zentrale Dienste (zum Beispiel Buchhaltung) notwendig sein.

Ist hingegen die Subdirektion so ausgebaut, dass sie nicht nur Vermittler ist zwischen den Geschäftsstellen und dem Hauptsitz, sondern diesem Aufgabenbereiche abnimmt und in eigener Kompetenz erledigt (zum Beispiel Antragsverarbeitung, Policierung usw.), so wird diese ähnlich organisiert sein wie der Hauptsitz, das heisst auf einer Ebene der Matrix werden die Fachbereiche sein, auf der anderen die Funktionsbereiche.

4. Die Entwicklung des Delegationsgrades

Die Verteilung der Kompetenzen, wie sie unter dem Begriff Delegation zu verstehen ist, muss nicht notwendigerweise mit der Aufgabenverteilung übereinstimmen (21). Analog zur Ueber-

21 Vgl. Abschnitt I/3.5.3., S. 32 f.

prüfung der Aufgabenverteilung wird deshalb in den nächsten Abschnitten überprüft, wie die Kompetenzverteilung die Tätigkeiten der Geschäftsstellen bezüglich der Zielerreichung beeinflussen kann.

4.1. Die Absatzaufgaben

Wie bis anhin wird von den Absatzaufgaben wiederum der Bereich der Marktbearbeitung betrachtet (22).

Die Planung und Kontrolle der Absatzziele der Aussendienstmitarbeiter sollte in der Kompetenz des Geschäftsstellenleiters liegen, der diesbezüglich mit dem betroffenen Mitarbeiter in Kontakt steht. Die Ziele der Geschäftsstelle insgesamt werden sinnvollerweise vom Geschäftsstellenleiter erarbeitet und von der nächsthöheren Stelle (Subdirektion oder Hauptsitz) genehmigt, welche auch die Kontrolle über die Zielerreichung ausübt. Das gleiche Vorgehen spielt auch zwischen der Subdirektion und dem Hauptsitz.

Die Zuteilung der Tätigkeitsgebiete auf die einzelnen Mitarbeiter ist Sache des Geschäftsstellenleiters.

Ueber die Art und Weise der Arbeitsausführung sollte der Aussendienst-Mitarbeiter im Rahmen der Geschäftspolitik selber entscheiden können. Der Geschäftsstellenleiter überwacht ihn diesbezüglich.

Jede Geschäftsstelle sollte für die Lokalwerbung einen fixen Budgetbetrag zur freien Verfügung haben. Diese Mittel stehen den einzelnen Mitarbeitern für Spezialaktionen in ihren Tätigkeitsgebieten zur Verfügung. Dadurch wird jedoch die Notwendigkeit einer gesamthaft koordinierten Imagewerbung durch den Hauptsitz oder die Subdirektion nicht aufgehoben. Weiterhin besteht auch die Forderung nach Unterstützung durch Werbe-

22 Vgl. Abschnitt II/2.2.1.1.2., S. 49 f.

geschenke sowie werbewirksam ausgearbeiteten Offertunterlagen.

4.2. Die Leistungserstellungsaufgaben

Ein hoher Delegationsgrad an die Geschäftsstellen wirkt sich in diesem Bereich besonders auf die Geschwindigkeit der Geschäftsabwicklung aus. Da der Kunde diesem Faktor besondere Bedeutung zumisst, wirkt sich die Lösung dieses Problems besonders auf das Image der Gesellschaft aus.

a) Risikotarifizierung

Die Tarifberechnungen für die Massengeschäfte werden immer Sache des Hauptsitzes sein. Anders sieht es dagegen im Bereich der Gruppenversicherungen und Grossrisiken der Sachbranche aus. Wie bereits bei der Aufgabenverteilung (23) erwähnt, sollten diese Stellen zusammen mit der entsprechenden Antragsbearbeitung so nahe wie möglich beim Kunden sein, idealerweise also auf einer Subdirektion, an welche die dementsprechenden Kompetenzen delegiert sein müssen.

b) Antragsbearbeitung

Zwischen den verschiedenen Branchen bestehen bezüglich Delegierbarkeit der Annahmeentscheidungen Unterschiede. Besonders in den allgemeinen Branchen ist es für das Massengeschäft in der Regel ohne weiteres möglich, diese Risiken bereits auf der Stufe der Geschäftsstelle anzunehmen. Voraussetzung ist allerdings die Einhaltung der Weisungen bezüglich Risikoauswahl und der übrigen entsprechenden Vorschriften der Unternehmung.

Wo aber besondere Ueberprüfungen oder spezielle Fachkenntnisse notwendig sind (Personenversicherungen, Gross-Risiken), sollte die Antragsbearbeitung, wie bereits erwähnt, auf regionalen Stellen zusammengefasst werden. Nur dort, wo dies der Geschäftsumfang der entsprechenden Sparte nicht zulässt

oder es sich um einen sehr komplexen Fall handelt, sollte die Entscheidung beim Hauptsitz bleiben.

c) Policierung

Für die Erstellung der Policen sind keine besonderen Kompetenzen notwendig.

d) Prämienabrechnung

Die normalen Prämienabrechnungen können ausgefertigt werden, ohne dass dazu besondere Kompetenzen notwendig wären. Hingegen sollte die Geschäftsstelle innerhalb bestimmter Limiten die Entscheidungsbefugnis haben, in einzelnen Fällen die Zahlungsmodalitäten kurzfristig zu ändern.

Das Prämieninkasso durch die Aussendienst-Mitarbeiter ist heute nicht mehr üblich. Ist dies ausnahmsweise trotzdem nötig, zum Beispiel bei einer Reiseunfall-Versicherung, so muss er über die entsprechende Kompetenz verfügen.

e) Provisionierung

Die Abwicklung der Provisionierung kann ohne Delegation von besonderen Befugnissen erfolgen. Bei unvorhergesehenen Spezialfällen entscheidet die Fachabteilung, welche für die Tarifierung und Antragsannahme zuständig ist.

f) Karteien und Statistiken

Entscheide über das Karteisystem sind grundsätzlicher Natur und sollten deshalb vom Hauptsitz getroffen werden. Allerdings können die Geschäftsstellen selbst zusätzliche Karteien nach eigenen Kriterien anfertigen, sofern sich der Aufwand einigermaßen in Grenzen hält. Ebenfalls sollten die Geschäftsstellen die Kompetenz haben, fallweise spezielle Statistiken von den ausführenden Stellen anzufordern.

g) Schadendienst

Wird allein die rasche Schadenerledigung als Kriterium genommen, so müsste die Geschäftsstelle darüber entscheiden kön-

nen, ob ein bestimmter Schadenfall durch den Vertrag gedeckt ist. Infolge der im Abschnitt über die Aufgabenverteilung aufgezeigten Probleme (24) scheint es für die Personenversicherungen sowie die komplizierteren Fälle der Sachversicherungen sinnvoller, wenn die Entscheide bezüglich Deckung und Entschädigungshöhe bei einer Subdirektion liegen. Für die Erledigung der einfacheren Fälle der Sachversicherung wurde im gleichen vorerwähnten Abschnitt ausgesagt, dass diese nach Möglichkeit auf der Geschäftsstelle geschehen sollte. Dies bedingt dann auch die Delegation entsprechenden Entscheidungsbefugnisse.

h) Portefeuillepflege

Entscheidungen in diesem Bereich betreffen meist Anpassungen von bestehenden Verträgen an neue Allgemeine Versicherungsbedingungen oder neue Prämien. Während die Festsetzung der Bedingungen und der Prämien grundsätzlich im Entscheidungsbereich der Direktion liegt, muss dies für die Anpassungsaktion der bestehenden Verträge an die neuen Gegebenheiten nicht notwendigerweise zutreffen.

Immer mehr Verträge beinhalten in ihren Bedingungen die Prämienanpassungsklausel, welche die Gesellschaft berechtigt, die Prämie bei einer Tarifänderung automatisch anzupassen. Dass solche generelle Anpassungsaktionen mittels EDV-Einsatz durch den Hauptsitz durchgeführt werden, scheint sinnvoll. Bei negativen Kundenreaktionen muss aber trotzdem der Aussen dienst-Mitarbeiter beigezogen werden.

Anders liegt der Fall bei neuen Bedingungen. Damit diese gültig werden, muss der Kunde diese zur Kenntnis nehmen und einen entsprechenden neuen Antrag unterschreiben. Da diese Arbeit durch die Geschäftsstelle ausgeführt werden muss, sollte innerhalb eines bestimmten Rahmens auch die Entscheidungskompetenz über die Art und Weise der Durchführung bei ihr liegen.

24 Vgl. Abschnitt III/2.3.g), S. 93 ff.

i) Beendigung des Versicherungsvertrages

Entscheidungsprobleme ergeben sich bezüglich der Akzeptierung von Kündigungen. Die diesbezügliche Entscheidungsbefugnis sollte grundsätzlich für alle normalen Fälle bei der Geschäftsstelle liegen. Lediglich schwerwiegende und aussergewöhnliche Fälle sollten der Subdirektion respektive dem Hauptsitz vorbehalten bleiben.

4.3. Der Personalbereich

a) Personalbeschaffung

Die Anzahl der Soll-Stellen im Aussendienst wird bestimmt durch die grundsätzliche Entscheidung über die Art und Grösse eines Einsatzgebietes pro Vertreter (25). Dieser Soll-Zustand dürfte bei der heutigen Personal-Situation jedoch bei den wenigsten Gesellschaften erreicht sein. In diesem Falle erfolgt die Personalplanung koordiniert zwischen Geschäftsstelle und Subdirektion respektive Hauptsitz. Der Personaleinsatz muss jedoch auf der Stufe Geschäftsstelle entschieden werden können.

Die Auswahl der geeigneten Mittel zur Personalbeschaffung sollte durch die Geschäftsstelle bestimmt werden können, allenfalls unter Mitwirkung der Subdirektion. Die Entscheidung über die Einstellung sollte innerhalb der Richtlinien ebenfalls in diesem Rahmen möglich sein.

Die Planung und Beschaffung der Innendienstmitarbeiter muss im Rahmen des von der Portefeuillegrösse abhängigen Verwaltungskostenbudgets im Ermessen der Geschäftsstelle liegen.

b) Personalausbildung

Die Entscheidung, wer an den zentralen Ausbildungskursen teilnehmen kann, sollte bei der Geschäftsstelle liegen. Allerdings

25 Vgl. Abschnitt III/2.6., S. 101.

dürfen hierzu Rahmenrichtlinien der durchführenden Stelle nicht fehlen.

c) Betreuung

Die Betreuung des Personals liegt im Aufgabenbereich der Geschäftsstelle. Daher muss auch die Kompetenz für diesbezügliche Entscheidungen an diese delegiert sein.

5. Die Entwicklung des Partizipationsgrades

Bei der Aufnahme des Ist-Zustandes wurde bezüglich der Partizipation festgestellt, dass grundsätzlich drei Arten des Führungsstils möglich sind (26): der autoritative, der partizipative und der autonome. Welcher dieser Führungsstile im konkreten Fall der geeignetste ist, hängt einerseits von der Schwierigkeit der zu lösenden Aufgabe ab und andererseits vom Problemlösungspotential der entsprechenden Mitarbeiter (27).

Wenn man davon ausgeht, dass hierarchisch höhere Stellen vermehrte Probleme mit sich bringen als ausführende Stellen, können innerhalb einer Gesellschaft unterschiedliche Partizipationsgrade angebracht sein. Grundsätzlich sollte dabei die Mitsprache um so grösser sein, je komplexer die Aufgabe ist.

Die formale Festlegung des Partizipationsgrades findet mittels der Führungsrichtlinien statt, in welchen das Verhalten bezüglich Führung und Zusammenarbeit geregelt ist. Diese Richtlinien dürfen den übrigen Regelungen bezüglich Delegation, Standardisierung der Leitungsprozesse wie auch der Personalpolitik nicht widersprechen.

Zudem muss der Empfängerkreis dieser Führungsrichtlinien bestimmt werden. Bei der Fallstudie dürften dies alle Führungs-

26 Vgl. Abschnitt II/2.3., S. 61 ff.

27 Vgl. hiezu Hill, 1976, S. 542.

positionen bis zum Geschäftsstellenleiter sein.

Die Mitwirkung an den Entscheiden kann aber nicht für alle Aufgaben gleichermaßen standardisiert werden. Bestimmte Aufgaben müssen nach bestimmten Gesichtspunkten entschieden werden. In der Praxis werden demnach die Richtlinien nach Problemgruppen differenziert sein. Wichtig ist, dass das Vorgehen in identischen Situationen einheitlich ist.

Im Folgenden sollen wiederum für die Hauptaufgaben einer Geschäftsstelle einige Beispiele aufgezeigt werden, bei deren Lösung eine Mitwirkung der Geschäftsstelle angezeigt scheint.

5.1. Die Absatzaufgaben

Bei der Produkte- und Sortimentsplanung sollten die Geschäftsstellen berechtigt sein, Anregungen für die Aenderung von bestehenden wie auch für neue Versicherungsarten geben zu können.

Die Mitwirkung in der Festsetzung der Absatzziele dürfte kaum umstritten sein. Auch bezüglich der grundsätzlichen Absatzpolitik ist die Geschäftsstelle als Durchführende der vereinbarten Politik direkt betroffen und sollte deshalb bei der Bestimmung derselben mitwirken können.

Auch bei der Werbung ist die Mitwirkung der Aussenstellen angezeigt, da diese den Erfolg oder Misserfolg einer Kampagne direkt erfahren.

5.2. Die Leistungserstellungsaufgaben

a) Risikotarifizierung

Da es sich bei der Tarifentwicklung insbesondere um mathematische Probleme handelt, bleibt eine Mitwirkung weitgehend ausgeschlossen. Bei der Tarifierung ist in Sonderfällen die

Geschäftsstelle bezüglich Risikoeinstufung anzuhören.

b) Antragsbearbeitung, Policierung, Prämienabrechnung

Wurde einmal klargestellt, welche Stelle diese Aufgabe erfüllt, fallen in diesen Bereichen keine eigentlichen Führungsaufgaben mehr an.

c) Provisionierung

Eine Mitwirkung ist vor allem bei generellen Änderungen des Systems angebracht. Wohl bleibt die Entscheidung dem Hauptsitz vorbehalten, doch sollten die möglichen Auswirkungen mit den Geschäftsstellenleitern besprochen werden.

d) Karteien und Statistiken

Nach der Bestimmung der diesbezüglichen Systeme sind keine anderen wesentlichen Entscheide offen. Die Mitsprache für Detailänderungen sollte jedoch möglich sein.

e) Schadendienst, Portefeuillepflege, Beendigung des Vertrages

Grundsätzliche Entscheide bezüglich Ablauf und Zuständigkeit für diese Bereiche sollten unter Mitwirkung der Geschäftsstellen getroffen werden, da diese die Massnahmen durchsetzen müssen.

5.3. Der Personalbereich

Für diejenigen Bereiche des Personalsektors, die auch die Geschäftsstellen betreffen, müssen diese auch ein entsprechendes Mitspracherecht besitzen.

6. Die Entwicklung der Leitungsprozesse

Aus dem Abschnitt über die Ist-Aufnahme der Leitungsprozesse geht hervor (28), dass sich diese in Entscheidungsprozesse

einerseits sowie in Planungs- und Kontrollprozesse andererseits aufteilen lassen. Im Gegensatz zur Delegation, unter welcher die grundsätzliche Kompetenzzuweisung zu verstehen ist, beinhalten die folgenden Ausführungen die Konzeption der Leitungsprozesse an sich oder - anders gesagt - die Standardisierung der Leitungsprozesse. Damit soll gemäss Hill (29) sichergestellt werden, dass

- ^u die erforderlichen Informationen verfügbar sind;
- geeignete Alternativen entwickelt und nach möglichst klaren Kriterien bewertet werden können;
- die Realisierung und deren Kontrolle gewährleistet ist.^u

In den folgenden Abschnitten sind für die Hauptaufgaben einige der wichtigsten zu regelnden Leitungsprozesse aufgeführt. Die Ausarbeitung der Weisungen über den Ablauf dieser Prozesse ist normalerweise Sache des Hauptsitzes.

6.1. Die Absatzaufgaben

Als primäre Aufgabe in diesem Bereich gilt die Festlegung der Geschäftspolitik bezüglich dem Auftreten der Gesellschaft auf dem Markt. Dazu gehört im Fallbeispiel das Prinzip der Allbranchentätigkeit des Aussendienst-Mitarbeiters. Eine wichtige Grundlage zur Aufgabenerfüllung des Aussendienstes besteht auch in der Definition des Zielpublikums. Weitere Regelungen betreffen den Fragenkomplex der Gebietsaufteilung sowie Weisungen für das Vorgehen, wenn ein Mitarbeiter Geschäfte in der Region eines anderen Mitarbeiters tätigt. Für die Werbung muss ein einheitliches Konzept vorhanden sein. Dies gilt für die Werbung an sich wie auch für die übrigen Massnahmen der Verkaufsförderung. Zusätzlich bedarf es Richtlinien für die Verwendung der lokalen Werbebudgets.

29 Vgl. Hill, 1976, S. 551.

6.2. Die Leistungserstellungsaufgaben

a) Risikotarifizierung

Dieser Bereich umfasst die Ausarbeitung sämtlicher Tarife und Anwendungsvorschriften. Ferner muss die Zuständigkeit und Vorgehensweise bei nicht standardisierten Tarifproblemen geregelt werden.

b) Antragsbearbeitung

Bei dieser Aufgabe bedarf es der Festlegung, welche Stelle für welche Versicherungsarten über die Annahme entscheidet. Zudem müssen für diese Stellen die Entscheidungsgrundlagen geschaffen werden.

c) Policierung

Für die Policierung sind Richtlinien notwendig, die Inhalt und Art der Ausfertigung regeln. Dies trifft vor allem für diejenigen Verträge zu, welche nicht mit vorgedruckten Formularen dokumentiert werden können.

d) Prämienabrechnung

Nebst der Festlegung des Inkassosystems an sich kommt den Vorschriften über das Mahnsystem besondere Bedeutung zu.

e) Provisionierung

In diesen Bereich fallen alle Regelungen über die Provisionshöhe. Besonderer Vorschriften bedarf es auch für eventuelle Superprovisionen am Jahresende. Des weiteren muss die Entschädigung im Krankheitsfalle festgelegt werden.

f) Karteien und Statistiken

Zusätzlich zur grundsätzlichen Entscheidung über das System müssen Weisungen über die Handhabung der Kartei erlassen werden. Bezüglich Statistiken bedarf es der Regelung der zu erstellenden Statistiken an sich sowie deren Verteiler.

g) Schadendienst

Beim Schadendienst müssen die Anforderungen an die Schadenmeldungen sowie der Verarbeitungsweg derselben geregelt werden. Für die Klärung der Deckungsfrage sind klare Prüfungsrichtlinien ebenfalls sehr wichtig. Wie bereits festgehalten, ist hier die Kundennähe der Entscheidungsinstanz besonders wichtig.

h) Portefeuillepflege

Für die Portefeuillepflege bedarf es der Richtlinien über die Lösung der Aufgaben, die während der Vertragsdauer anfallen oder anfallen können.

i) Beendigung des Vertrages

Hier muss die Zuständigkeit für die planmässige oder ausserplanmässige Auflösung eines Vertrages geregelt werden. Ebenfalls müssen die entsprechenden Arbeitsabläufe festgelegt werden.

6.3. Der Personalbereich

a) Personalbeschaffung

In diesen Bereich fällt die Entwicklung der Anforderungsprofile für die verschiedenen Stellen. Dann müssen Richtlinien über die Personalsuche, insbesondere aber über die Prüfverfahren der Bewerber, geschaffen werden.

b) Personalausbildung

Da besonders im Aussendienst oft branchenfremde Mitarbeiter angestellt werden, müssen entsprechende Ausbildungskonzepte vorhanden sein. Für die Innendienst-Mitarbeiter muss von Fall zu Fall entsprechend den bestehenden Vorkenntnissen ein Ausbildungsprogramm aufgestellt werden.

c) Betreuung

Nebst der Entwicklung eines Führungskonzeptes für die Mit-

arbeiter muss die periodische Weiterbildung geregelt werden. Wichtig ist auch die Festlegung des Qualifikationssystems.

7. Der Soll-Zustand der operativen Abläufe

Aus den vorangegangenen Abschnitten geht hervor, dass die anfallenden Aufgaben zum Teil sehr unterschiedliche Anforderungen an das Lösungspotential der Mitarbeiter stellen. Gleichermassen ist auch das Routinisierungspotential der Aufgaben sehr verschieden (30).

Bei der Ueberprüfung der an einer Stelle verrichteten Aufgaben und der an einem Arbeitsobjekt insgesamt ausgeführten einzelnen Verrichtungen muss deshalb auf die Uebereinstimmung dieser Anforderungen geachtet werden.

Bezüglich der Fallstudie hat die Analyse folgende, je nach Arbeitsgebiet und Branche jedoch unterschiedlich stark zutreffende, hauptsächliche Schwachpunkte ergeben:

- das Lösungspotential der Mitarbeiter stimmte in einigen Fällen nicht mit den Anforderungen überein;
- die Aufgabenaufgliederung zwischen den Aussenstellen der Subdirektion und der Subdirektion einerseits sowie zwischen der Subdirektion und dem Hauptsitz andererseits war teilweise zu stark;
- gewisse Arbeiten wurden auf den verschiedenen Stufen mehrmals ausgeführt;
- einzelne Arbeitsgänge wären bei vermehrter Kompetenzdelegation überflüssig;
- mit einer Vereinfachung und Ueberarbeitung des Formularwesens könnte viel Zeit eingespart werden;

30 Vgl. Abschnitt I/3.4.1.1., S. 26 f.

- Führungsrichtlinien, Stellenbeschriebe und Arbeitshandbücher sind nur für die wenigsten Aufgaben vorhanden.

7.1. Die Verbesserungsmöglichkeiten der operativen Abläufe

Hill führt die nachstehenden Kategorien von Verbesserungsmöglichkeiten auf (31), welche auf ihre Eignung bezüglich der Verbesserung der operativen Abläufe bei den Geschäftsstellen zu prüfen sind.

7.1.1. Die Veränderungen der Aufgaben

Einmal ist dies möglich durch die Veränderung der Arbeitsprojekte. Hierunter fällt beispielsweise die Vereinfachung der Formulare, die Verbesserung des Karteiwesens sowie ganz allgemein die Ueberprüfung des Informationswesens bezüglich der Bedürfnisse des Aussendienstes.

Eine weitere Möglichkeit besteht in der Veränderung der Hilfsmittel. Für die Bewältigung von administrativen Aufgaben kommen unter diesem Aspekt bessere Schreibmaschinen, Kopiergeräte etc. in Frage. Eine entscheidende Möglichkeit zur Verbesserung liegt in der Einführung eines Terminalbetriebes mit Direktzugriff zur zentralen Datenbank. Aber auch Schreibautomaten und dergleichen können bereits einen Fortschritt bedeuten.

7.1.2. Die Veränderungen personeller Gegebenheiten

Zur Gewährleistung einer verbesserten Aufgabenerledigung durch die Mitarbeiter kommt in erster Linie der Ausbau der Schulung in Frage. Dadurch können Rückfragen und Fehler vermieden werden. Wenn mit der Schulung kein Erfolg erreicht wer-

31 Hill, 1976, S. 559 ff.

den kann oder dies durch andere Faktoren angezeigt scheint, muss die Einstellung höher qualifizierten Personal geprüft werden.

7.1.3. Die Veränderungen der Arbeitsabläufe

Für die Veränderung der Arbeitsabläufe bieten sich verschiedene Ansatzpunkte.

Ein erster ist die Ausschaltung unnötiger Teilvorgänge. Dies ist gerade im administrativen Bereich von besonderer Wichtigkeit.

Bei der Fallstudie werden beispielsweise verschiedene Aufgaben einmal auf der Generalagentur, einmal auf der Subdirektion und ein letztes Mal auf dem Hauptsitz ausgeführt. Es muss unbedingt versucht werden, die Anzahl der Bearbeitungsstellen auf eine oder höchstens zwei zu reduzieren.

Dann können durch entsprechende Kompetenzdelegation auf die Subdirektion etliche Arbeitsgänge, welche durch die Weiterleitung der zu entscheidenden Arbeiten an die Direktion entstehen, eingespart werden (Beispiele: standardisierte Anträge, limitierte Schadenerledigungskompetenz). Andererseits ist es denkbar, dass die Verbindungswege für bestimmte Angelegenheiten von der Generaldirektion unter Auslassung der Subdirektion direkt nach dem Hauptsitz führen.

Mit der verstärkten Trennung der Normal- und Spezialabläufe ist eine stärkere Dezentralisierung der Arbeiten der Normalfälle möglich. Dadurch sollte eine schnellere Arbeitsausführung möglich sein (Beispiel: Hausratsverträge können als Normalfall durch die Geschäftsstelle bearbeitet werden, während für Industrierisiken die Bearbeitung durch die Spezialisten der Direktion oder Subdirektion erfolgt).

In gleicher Richtung zielt die Erhöhung des Standardisierungsgrades. Dies ist zum Beispiel möglich durch Schaffung von Standardpolicen mit festen Versicherungssummen, beispielsweise bei der Privat-Haftpflicht oder Hausrat-Versicherung.

7.1.4. Die Veränderungen der Arbeitsverteilung auf Personen respektive Stellen

Diesem Ansatz kommt besondere Bedeutung bezüglich der Aufgabenverteilung Generalagentur - Subdirektion - Direktion zu. Wie bereits im vorhergehenden Abschnitt erwähnt, sollten die Verbindungswege möglichst direkt, ohne Zwischenschaltung unnötiger Stellen, gestaltet sein. Zudem sollten die Verbindungswege zum Kunden durch eine Dezentralisierung der Spezialisten so weit wie möglich verkürzt werden. Aus diesen beiden Ansätzen ergeben sich neue Aufgabenverteilungen für alle Stufen.

8. Der Reorganisationsvorschlag für die Fallstudie

Die Massnahmen, die insgesamt notwendig sind, um eine Unternehmung vom festgestellten Ist-Zustand zum gewünschten Soll-Zustand zu führen, müssen dem konkreten Fall entsprechend getroffen werden. Um nachhaltige Verbesserungen zu erzielen, sind oft auch Aenderungen ausserhalb des definierten Systembereiches nötig, bei der Fallstudie insbesondere im Super-system des Hauptsitzes.

Nebst der Feststellung der zu treffenden Massnahmen muss die Durchführbarkeit derselben geprüft und geplant werden. Besondere Beachtung ist dabei dem Personalbedarf und den erforderlichen finanziellen Mitteln zu schenken.

Zur Lösung der Probleme, wie sie sich bei der Fallstudie gezeigt haben, wurde folgendes Massnahmepaket vorgeschlagen.

8.1. Die Massnahmenplanung

8.1.1. Die grundsätzlichen Massnahmen

Der Umstand, dass die regionale Ausdehnung der Geschäftsstellen, insbesondere beim Typ der Subdirektion (32), zum Teil sehr gross ist und dadurch die Verbindungswege zum Kunden und Vertreter zu lang sind, wird als einer der Hauptverursacher der festgestellten Mängel erachtet.

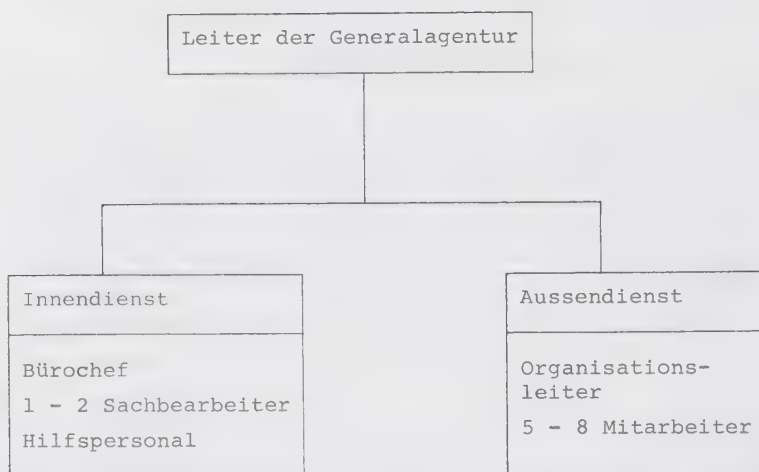
Aus diesem Grunde wurde als grundlegende Massnahme eine verstärkte Regionalisierung der Geschäftsstellen mit entsprechender Umverteilung der Aufgaben vorgeschlagen. Diese Massnahme betrifft vorerst als Pilotprojekt das Gebiet der Subdirektion. In einer späteren Phase ist jedoch ebenfalls eine weitere Unterteilung von anderen Regionen zu prüfen.

Als anzustrebende Gebietsgrösse für eine eigenständige Generalagentur wurden 80'000 bis 160'000 Einwohner erwähnt (33). In einem Gebiet dieser Grössenordnung können mindestens fünf bis acht Berater eingesetzt werden. Eine solche Gebietsgrösse sollte auch ausreichend sein, damit aus den Verwaltungsprovisionen des Policenbestandes ein minimaler Innendienst finanziert werden kann, der den Anforderungen des Soll-Zustandes genügt. Zudem bleibt eine Generalagentur dieses Ausmasses für einen Generalagenten als Leiter überblick- und führbar.

Das Organisationsschema einer solchen Generalagentur kann wie folgt dargestellt werden:

32 Vgl. Abschnitt II/2.2., S. 40 ff.

33 Vgl. Abschnitt III/2.6., S. 101.



Im Zusammenhang mit der partiellen Verselbständigung der Generalagentur-Gebiete musste die Aufgabe der Subdirektion neu definiert werden.

In einem ersten Schritt ist vorgesehen, dass die Subdirektion alle jene Aufgaben erfüllt, für welche Spezialisten notwendig sind, die von einer Generalagentur alleine nicht getragen werden können. Konkret handelt es sich dabei um die Bereiche:

- Gruppen-Leben (eventuell mit Schadenerledigung)
- Kollektiv-Kranken (eventuell mit Schadenerledigung)
- Industrierisiken
- Schadenerledigung Allgemeine Branchen
- Analysten für Gesamtplanung
- Personal
- Verkaufsförderung
- Liegenschaften.

Der Verarbeitungsweg für das ganze Massengeschäft, welcher bisher über die Subdirektion zum Hauptsitz erfolgte, führt neu unter Auslassung der Subdirektion direkt zur Direktion.

Entsprechend den neuen Aufgaben ergibt sich für die Subdirektion ein neues Organigramm (vgl. Seite 126).

Es ist denkbar, dass zu einem späteren Zeitpunkt ebenfalls die Antragsbearbeitung und Policierung des Massengeschäftes (inklusive der damit zusammenhängenden Folgetätigkeiten wie Prämienabrechnung, Inkasso, Provisionierung usw.) auf der Subdirektion durchgeführt werden könnte. Voraussetzung dafür wäre jedoch der Aufbau einer EDV-Anlage mit Terminalsystem, welches eine dezentrale Datenverarbeitung erlaubt. Ein derartiger Ausbau müsste jedoch durch ein entsprechendes Portefeuille-Wachstum gerechtfertigt sein.

Mit dieser Umverteilung der Aufgaben werden die grundsätzlichen Unterstellungsverhältnisse nicht verändert, das heisst die Generalagenturen sind der Subdirektion und diese der Direktion unterstellt. Wie bereits erwähnt, führen aber trotzdem bestimmte Verbindungswege direkt von der Generalagentur zum Hauptsitz und umgekehrt (Verarbeitung Massengeschäft, fachtechnische Weisungen usw.). Damit sich die Umstrukturierung auch wie gewünscht auf die Schnelligkeit der Arbeits erledigung auswirkt, müssen mehr Kompetenzen auf die unteren Stellen delegiert werden.

In der folgenden Aufstellung ist die dem Soll-Zustand entsprechende Verteilung der Aufgaben, Kompetenzen und Mitwirkungsrechte tabellarisch dem Ist-Zustand gegenübergestellt. Deutlich geht daraus die Verschiebung der Aufgabenerfüllung auf die hierarchisch tieferen Stellen und damit in Kunden-nähe hervor.

Aufgabenverteilung gemäss Ist-Aufnahme

	Direktion	Subdirektion/ Generalagenturen	Vertreter
<u>Absatzaufgaben</u>			
Sortiments-Planung	1,2		
Marktbearbeitung			
- Politik	1,2		
- Produktionsziele	2	1,2	3
- Durchführung		1	1
Werbung			
- Image	1,2		
- Lokal	2	1,3	
<u>Produktionsaufgaben</u>			
Risikotarifizierung			
- Tarifentwicklung	1,2		
- Tarifierung			
- Massengeschäft			1
- Spezialfälle	1	1	
Antragsbearbeitung			
- Ueberprüfung	1	1	
- Entscheid	2		
Policierung	1		
Prämienabrechnung	1		
Inkassoüberwachung	1,2	1,3	
Provisionierung	1,2		
Karteien und Statistiken			
- Ausfertigung	1,2		
- Anwendung	1	1	1
Schadenbearbeitung			
- Personen: Leben	1,2		
Kranken	1,2		
- Sach: einfache Fälle		1,2	(1,2)
schwierige F.	1,2		
Portefeuillepflege	1,2	1	1
Beendigung des Vertrags	1,2	1	1

	Direktion	Subdirektion/ Generalagenturen	Vertreter
<u>Personalaufgaben</u>			
Beschaffung			
- Planung	1,2	1,2	
- Anwerbung	2	1,3	
- Einstellung	2	1,3	
Ausbildung			
- Aussendienst	1,2	1,2	
- Innendienst	(1)	1,2	
Betreuung	(1)	1,2	

Legende:

1 = Durchführung

2 = Entscheid

3 = Mitsprache

Aufgabenverteilung gemäss Soll-Vorstellung

	Direktion	Subdi- rekti-on	General- agentur	Ver
<u>Absatzaufgaben</u>				
Sortiments-Planung	1,2	3	3	
Marktbearbeitung				
- Politik	1,2	3	3	
- Produktionsziele	2	1,2	1,2	3
- Durchführung		1	1	1
Werbung				
- Image	1,2	3	3	
- Lokal		1,2	1,2,3	3
<u>Produktionsaufgaben</u>				
Risikotarifizierung				
- Tarifentwicklung	1,2			
- Tarifierung				
- Massengeschäft				1
- Spezialfälle		1,2	1,2	
Antragsbearbeitung				
- Ueberprüfung				
- einfache			1	
- schwierige (Einzelfälle)		1		
- Entscheid				
- Normalfälle	2			
- Einzelfälle	2	2		
Policierung	1	1	(1)	
Prämienabrechnung	1	(1)		
Inkassoüberwachung	1,2	(1,2)	3	
Kateien und Statistiken				
- Ausfertigung	1,2	(1,2)		
- Anwendung	1	1	1	1
Schadenbearbeitung				
- Personen: Leben	1,2	(1,2)		
Kranken	1,2	(1,2)		
- Sach: einfache Fälle			1,2	(1,2)
schwierige Fälle		1,2		

	Direktion	Subdi- rektion	General- agentur	Ver- treter
Portefeuillepflege	1,2	1,2	1,3	1,3
Beendigung des Vertrags		1,2	1,2	1,3

Personalaufgaben

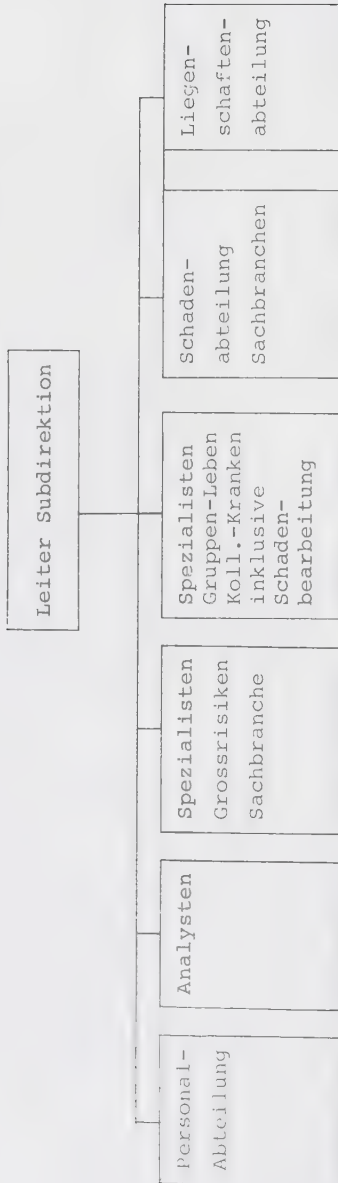
Beschaffung				
- Planung	1,2	1,2	1	
- Anwerbung		1,2	1,3	
- Einstellung		1,2	1,3	
Ausbildung				
- Aussendienst	1,2	1,2	1,2	3
- Innendienst	(1)	1,2	1,2	3
Betreuung	(1)	(1)	1,2	

Legende:

1 = Durchführung

2 = Entscheid

3 = Mitsprache



spätere Ausbaumöglichkeit bei dezentralisierter EDV-Anlage:
zusätzliche Abteilungen für Antragskontrolle, Policierung,
Prämienabrechnung, Provisionierung

Mit dieser Neugestaltung der Aufgabenverteilung werden folgende Ziele verfolgt:

- Verstärkung der Präsenz am Markt;
- Verbesserung der Beziehungen zum Kunden und den Aussendienst-Mitarbeitern;
- schnellerer und kompetenterer Service;
- kürzere interne und externe Verbindungswege;
- bessere Führbarkeit.

8.1.2. Die flankierenden Massnahmen

Die flankierenden Massnahmen zielen insbesondere auf einen sichereren und schnelleren Ablauf der administrativen Verarbeitung ab. Unter anderem werden folgende Änderungen angestrebt:

- das Formularwesen im allgemeinen und die Anträge im besonderen müssen vereinfacht und standardisiert werden;
- die Policenbündelung muss ausgedehnt werden;
- Anpassungsaktionen müssen vermehrt auf schriftlichem Wege organisiert werden;
- das Informations-System muss dergestalt verbessert werden, dass sämtliche eventuell nötigen Informationen über das Portefeuille eines Kunden schnell dem Nachfrager zur Verfügung stehen;
- für alle Stellen werden Stellenbeschriebe und für alle Abläufe Arbeitsbeschriebe erstellt.

8.2. Die Durchführung der Massnahmen

8.2.1. Die Umstrukturierung des Geschäftsstellennetzes

Die Dezentralisierung der Geschäftsstellen erfolgt stufenweise. Zunächst soll diejenige Generalagentur gebildet werden, welche regional gesehen am entferntesten von der Sub-

direktion liegt. In jährlichen Abständen soll der Ausbau der weiteren Geschäftsstellen erfolgen. Sukzessive mit der Aufgabenabgabe an die neuen Generalagenturen übernimmt die Subdirektion ihre neuen Funktionen.

Das grösste Problem bei der Durchführung des Projektes bildet die Rekrutierung von geeigneten Mitarbeitern, insbesondere von Generalagenten. Deshalb ist es nach der Beschlussfassung die dringendste Aufgabe, gezielt nach dem Stellenplan die erforderlichen Mitarbeiter, soweit sie nicht aus den eigenen Reihen verfügbar sind, zu suchen und zu schulen.

Ein weiteres Problem bildet die Berechnung und Bereitstellung der nötigen Geldmittel für die Einrichtung und den Unterhalt der neuen Geschäftsstellen.

Wie üblich, müssen die Betriebskosten der Generalagenturen durch den Verwaltungskostenbeitrag aus dem Prämienaufkommen gedeckt werden. Da einige der zu bildenden Generalagenturen während der ersten Jahre noch nicht über ein genügend grosses Portefeuille verfügen werden, sind anfängliche Investitionen unumgänglich. Je nach Anfangsbestand und jährlichem Produktionszuwachs dauert diese Investitionsphase unter den getroffenen Annahmen zwischen drei und neun Jahren pro Geschäftsstelle. Die Deckung der Kosten für die Aussendienst-Mitarbeiter erfolgt wie üblich mittels der Provisionen. Allerdings sind für die Suche, Ausbildung und Betreuung der Mitarbeiter ebenfalls Investitionen notwendig.

Die Einnahmenplanung basiert auf einer bestimmten jährlichen Zuwachsrate des Prämienvolumens, welche durch den Ausbau des Aussendienst-Mitarbeiterstabes erreicht werden soll.

Die Finanzierung der neu durch die Subdirektion zu übernehmenden Aufgaben erfolgt durch diejenigen Mittel, die bisher andernorts für die Lösung dieser Aufgaben aufgewendet werden.

8.2.2. Die flankierenden Massnahmen

Die Realisierung der flankierenden Massnahmen betrifft hauptsächlich Aufgabenbereiche des Hauptsitzes. Die einzelnen Massnahmen können unabhängig voneinander sukzessive in Abhängigkeit der dafür notwendigen personellen, technischen (EDV) sowie finanziellen Mittel durchgeführt werden.

9. Schlussbemerkungen

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, dass sämtliche Aufgaben, die direkt die Beziehungen zum Kunden tangieren, möglichst schnell und deshalb eher dezentral ausgeführt werden sollten. Es handelt sich hier beispielsweise um den Entscheid über die Annahme/Ablehnung eines Antrages, die Schadenerledigung, Tarifprobleme etc. Allerdings wird die Möglichkeit der Dezentralisation durch den Umstand begrenzt, dass die einzelnen Spezialisten, welche für die kompetente Erledigung dieser Aufgaben notwendig sind, ausgelastet werden können. Jedenfalls ist das Einschalten von mehr als einer hierarchischen Stufe zwischen dem Aussendienst-Mitarbeiter und der Entscheidungsstelle zu vermeiden.

Ob die hierarchische Abstufung der Geschäftsstellen in Generalagentur, Subdirektion und Direktion notwendig ist, kann nicht einheitlich beantwortet werden. Der bestimmende Faktor über die Errichtung von Subdirektionen liegt im Umfang des Portefeuilles und dessen regionaler Verteilung. Je grösser und konzentrierter der Policenbestand ist, um so eher ist die Zwischenschaltung von Subdirektionen berechtigt. Allerdings ist dies nur sinnvoll, wenn dieselben von der Direktion die zur Erledigung der delegierten Aufgaben notwendigen Kompetenzen erhalten. Wünschbar wäre, wenn die Subdirektion das tägliche Massengeschäft selbständig erledigen

könnte. Ein solcher Delegationsgrad setzt ein umfassendes Informationssystem auf EDV-Basis voraus, welches allen Stellen erlaubt, über ein on-line Terminal-System die für sie notwendigen Daten abzurufen.

Dagegen ist es auch für kleinere Versicherungsgesellschaften unbedingt erforderlich, ein möglichst dichtes Netz von Generalagenturen aufzubauen. Damit soll den Kunden in unmittelbarer Nähe derjenige Service geboten werden, der vom einzelnen Vertreter aus irgend welchen Gründen nicht gewährt werden kann. Zu diesem Zwecke muss die Generalagentur über die erforderlichen Kompetenzen verfügen. Die mögliche Dichte des Generalagenturnetzes einer Region ist jedoch längerfristig abhängig vom Kundenbestand.

Die Aufgaben der Agenturen und Hauptagenturen beschränken sich im Normalfall auf die Unterstützung der Aussendienst-Mitarbeiter. Deshalb wurden sie in den Ausführungen auch nicht berücksichtigt.

Als weitere Konsequenz der Erhebungen trat die Problematik des Allbranchenbetriebes klar hervor, obwohl der dahinterstehende Gedanke der umfassenden Beratung eines Kunden durch einen Mitarbeiter sicher richtig wäre. Es zeigte sich nämlich, dass nur sehr wenige Vertreter in der Lage sind, in sämtlichen Branchen die für eine kompetente Beratung notwendigen Kenntnisse zu erwerben. Diese Schwierigkeit beschränkt sich nicht allein auf den Aussendienst. Auch bezüglich des Fachwissens für die Innendienst-Aufgaben ergeben sich Probleme. Dadurch wird eine minimale interne Aufteilung auf jeder Stufe in die Branchen Leben und Allgemein unumgänglich.

Literaturverzeichnis

- Acker, Heinrich, B., Organisationsanalyse, Verfahren und Technik praktischer Organisationsarbeit, 2. Auflage, Baden-Baden und Bad Homburg 1966.
- Ackoff, Russel L., Towards a System of Systems Concepts, in: Management Science, Volume 17, Nr. 11, Providence, Rhode Island 1971, S. 661 ff.
- Albert, Hans, Theorie und Prognose in den Sozialwissenschaften, in: Logik der Sozialwissenschaften, Herausgeber: Topitsch, Ernst, 2. Auflage, Köln und Berlin 1965, S. 126 ff.
- Beensen, Reimar, Organisationsprinzipien, Berlin 1969.
- Beyer, Horst-Tilo, Die Lehre der Unternehmensführung, in: Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 45, Berlin 1970.
- Bleicher, Knut, Perspektiven für Organisation und Führung von Unternehmungen, Baden-Baden und Bad Homburg 1971.
- Bleicher, Knut, Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation der Unternehmung, Berlin 1966.
- Braess, Paul, Die Bedeutung des Eigenkapitals in der Versicherungswirtschaft, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 53. Band, Karlsruhe 1964, S. 1 ff.
- Dienstbach, Horst, Dynamik der Unternehmungsorganisation, Wiesbaden 1972.
- Farny, Dieter, Absatz und Absatzpolitik in der Versicherungs-Unternehmung, Karlsruhe 1971.
- Farny, Dieter, Ansätze einer betriebswirtschaftlichen Theorie des Versicherungsunternehmens, in: Geneva Papers, Heft Nr. 5, Genf 1977, S. 10 ff.

- Farny, Dieter, Betriebsgrösse in der Versicherungs-Wirtschaft, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 49. Band, Karlsruhe 1960, S. 183 ff.
- Farny, Dieter, Die künftige Organisation des Versicherungs-Unternehmens im Innen- und Aussendienst, Vortrag vor dem Institut für Versicherungswissenschaft an der Universität zu Köln am 9.11.71.
- Farny, Dieter, Grundfragen einer theoretischen Versicherungsbetriebslehre, in: Wirtschaft und Recht der Versicherung, Festschrift für Paul Braess, Karlsruhe 1969, S. 27 ff.
- Farny, Dieter, Produktions- und Kostentheorie der Versicherung, in: Veröffentlichungen des Deutschen Vereins für Versicherungswissenschaft, Heft 72, Karlsruhe 1965, S. 101 ff.
- Flechtner, Hans-Joachim, Grundbegriffe der Kybernetik, Stuttgart 1966.
- Fopp, Leonhard, Die Bedeutung des Branchen-Images für Stellenwahl und Stellenwechsel, Bern 1975.
- Gasser, Christian, Die Aussenorganisation der Versicherungsgesellschaften, Bern 1955.
- Geiser, Walter, Die Versicherungsaussenorganisation, Winterthur 1968.
- Grochla, Erwin, Elemente der organisatorischen Gestaltung, Reinbek bei Hamburg 1972.
- Gruss, Willi, Allgemeine Versicherungslehre, Band 1 der: Leitfäden für das Versicherungswesen, Bern 1962.
- Gürtler, Max, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre der Versicherung, Band 33 der Sammlung Poeschel, Betriebswirtschaftliche Studienbücher, Stuttgart 1964.
- Gutenberg, Erich, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958.

- Gutenberg, Erich, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, 14. Auflage, Berlin 1968.
- Harlegard, Stig, Zentralisieren oder Dezentralisieren?, Schriftenreihe "Führung und Organisation der Unternehmung", Nr. 10, Bern 1971.
- Hauri, Hans, Zentralisation und Dezentralisation als Organisationsform bei Sach-, Unfall- und Haftpflicht-Versicherungs-Gesellschaften, Freiburg 1960.
- Häusler, Joachim, Grundfragen der Betriebsführung, Wiesbaden 1966.
- Hax, Karl, Versicherungsbetrieb, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Band 11, Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1952, S. 208 ff.
- Heinen, Edmund, Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, in: Industriebetriebslehre, Herausgeber: Heinen, Edmund, Wiesbaden 1974, S. 25 ff.
- Hill, Wilhelm; Fehlbaum, Raymond; Ulrich, Peter, Organisationslehre, Band 1, Uni Taschenbücher 259, 2. Auflage, Bern 1976.
- Hill, Wilhelm; Fehlbaum, Raymond; Ulrich, Peter, Organisationslehre, Band 2, Uni Taschenbücher 365, 2. Auflage, Bern 1976.
- Hoffmann, Friedrich, Organisation der Führungsgruppe, in: Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 31, Berlin 1969.
- Köhler, Richard, Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre im Lichte neuerer Wissenschaftslogik, Stuttgart 1966.
- Korndörfer, Wolfgang, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1970.

- Kosiol, Erich, Kritische Analyse des Kostenbegriffs, in:
Betriebsökonomisierung durch Kostenanalyse, Absatzratio-
nalisierung und Nachwuchserziehung, Festschrift zum
65. Geburtstag von Seyffert, Rudolf, Köln und Opladen
1958, S. 12 ff.
- Kosiol, Erich, Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962.
- Linhardt, Hanns, Grundlagen der Betriebsorganisation, Essen
1954.
- Lukarsch, Gerhard, Innerbetriebliche Organisation und Betriebs-
grösse in der Versicherungs-Wirtschaft, Sonderdruck 16
der Schriftenreihe des Seminars für Versicherungsbetriebs-
lehre an der Universität München, Herausgegeben von Müller-
Lutz, Heinz-Leo, München 1963.
- Manes, Alfred, Versicherungswesen, Band 1, Allgemeine Versi-
cherungslehre, Leipzig und Berlin 1930.
- Maslow, Abraham H., Motivation und Persönlichkeit, Olten
1977.
- Mc Gregor, Douglas, Der Mensch im Unternehmen, eine Ueber-
setzung des Originals "The human side of enterprise"
von A. Wolter, Zürich 1974.
- Müller-Lutz, Heinz-Leo, Grundbegriffe der Versicherungs-
betriebslehre, Band 1: Einführung in das Organisations-
Wesen des Versicherungs-Betriebes, 3. Auflage, Karlsruhe
1966.
- Müller-Lutz, Heinz-Leo, Probleme der Gliederung und Führung
im Versicherungsbetrieb, in: Versicherungswissenschaft-
liche Studien, Festgabe für Max Gürtler zum 70. Geburts-
tag, Karlsruhe 1969, S. 113 ff.
- Nordsieck, Fritz, Rationalisierung der Betriebsorganisation,
2. Auflage von: Grundlagen der Organisationslehre, Stutt-
gart 1955.

- Rühli, Edwin, Unternehmungsführung und Unternehmungs-
politik, Band 1, Uni Taschenbücher 260, Bern 1973.
- Rühli, Edwin, Unternehmungsführung und Unternehmungs-
politik, Band 2, Uni Taschenbücher 645, Bern 1978.
- Schäfer, Erich, Die Unternehmung, Köln und Opladen 1966.
- Schwarz, Horst, Betriebsorganisation als Führungsaufgaben,
7. Auflage, München 1974.
- Staerkle, Robert, Stabsstellen in der industriellen Unter-
nehmung, Bern 1961.
- Steigerwald, Heinrich J., Arbeitserleichterung durch sinn-
volles Delegieren, Berlin 1961.
- Stewart, Rosemary, Realismus in der Organisation, Ueberset-
zung von Walter Riedel, Frankfurt/New York 1973.
- Trippel, Martin, Versicherung, in: Kleiner Merkur, 2. Band,
Herausgeber: Borkowsky, Rudolf/Moosmann, Rolf, Zürich
1978, S. 339 ff.
- Ulrich, Hans, Die Unternehmung als produktives soziales
System, Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre,
Bern und Stuttgart 1968.
- Ulrich, Hans; Staerkle, Robert, Verbesserung der Organisa-
tionsstruktur von Unternehmungen, in: Betriebswirtschaft-
liche Mitteilungen, Nr. 6, Bern 1959.
- Wälder, Johannes, Ueber das Wesen der Versicherung, in:
Schriftenreihe des Instituts für Versicherungswirtschaft
an der Universität Köln, Heft 27, Berlin 1971.

LEBENS LAUF

Ich wurde am 4. Oktober 1945 in Gossau SG geboren. Gleichenorts besuchte ich die Primar- und Sekundarschule.

Anschliessend absolvierte ich eine kaufm. Lehre, die ich 1964 mit dem Lehrabschluss-Diplom an der kaufm. Berufsschule in St. Gallen abschloss.

Nach vierjähriger praktischer Berufsausübung im In- und Ausland begann ich 1968 mit der Maturavorbereitung bei der Akademiker-Gemeinschaft in Zürich.

Anschliessend an die Maturitätsprüfungen im Frühjahr 1971 folgte das Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Zürich. Dieses beendigte ich im Frühjahr 1975 mit dem Bestehen der Lizentiats-Prüfungen.

Im Zusammenhang mit der Lösung einer praktischen Aufgabe bei meiner Arbeitgeberin entstand in der Zeit zwischen 1977 und 1980 die vorliegende Arbeit.

